

Römer Maria

**Der mitarbeiterorientierte Dienstplan – Macht- oder Motivationsinstrument**

- **Am Beispiel des DRK Kreisverbandes Döbeln – Hainichen**

**Masterarbeit**

HOCHSCHULE MITWEIDA

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, den 29.06.2012

Römer, Maria

**Der mitarbeiterorientierte Dienstplan - Macht- oder Motivationsinstrument**

**Am Beispiel des DRK Kreisverbandes Döbeln – Hainichen**

Eingereicht als

# **Masterarbeit**

An der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fakultät Soziale Arbeit

Roßwein, 2012

Erstprüfer: Herr Prof. Dr. Stefan Beetz

Zweitprüfer: Frau M.A. Annegret Saal

Im Verlauf dieser Arbeit wird zur Vereinfachung auf die Nennung beider Geschlechtsformen verzichtet und nur die männliche Form verwendet.

### **Bibliographische Beschreibung:**

Römer, Maria

Der mitarbeiterorientierte Dienstplan – Macht-oder Motivationsinstrument

Am Beispiel des DRK Kreisverbandes Döbeln – Hainichen

71 Seiten

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein (FH), Fakultät Soziale Arbeit,

Masterarbeit, 2012

### **Referat:**

Die Masterarbeit befasst sich mit dem mitarbeiterorientierten Dienstplan und untersucht dessen Einfluss von Macht und Motivation. Nach einer theoretischen Ausführung, die auf einer intensiven Literaturrecherche beruht, folgt der praktische Teil, der mit der Durchführung und Auswertung eines Workshops und der Erarbeitung von Maßnahmeplänen einsteigt. Daneben wurden Experteninterviews mit Mitarbeitern des DRK Kreisverband Döbeln-Hainichen durchgeführt. Die Interviews sollen Probleme aus der herangezogenen Literatur präzisieren, differenzieren und erweitern..

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Einleitung .....	3
1.1 Motivation zu diesem Thema .....	3
1.2 Einführung in das Thema .....	4
1.3 Aufbau und Ablauf der Masterarbeit.....	5
2. Das Deutsche Rote Kreuz .....	6
2.1 Was ist es? .....	6
2.2 Der Kreisverband Döbeln-Hainichen .....	7
3. Motivation .....	8
3.1 Was ist Motivation? .....	8
3.2 Motive für Motivation .....	8
3.3 Der Motivierungsprozess.....	9
3.4 Die Einteilung der Motive .....	10
3.5 Bedeutsame Motive für den Arbeitsprozess.....	11
3.6 Motivermittlung.....	13
3.7. Motivationstheorien .....	14
3.7.1 Die Inhaltstheorien .....	14
3.7.2 Die Erwartungswerttheorien .....	15
3.7.3 Die Gleichgewichtstheorien .....	16
3.8 Gebrauch und Missbrauch von Motivation .....	16
4. Macht.....	18
4.1 Was ist Macht?.....	18
4.2 Begegnungen mit Macht im täglichen Leben .....	19
4.3 Die Wirkung von Macht.....	20
4.4 Machtmissbrauch .....	21
4.5 Was löst Macht bei mir und anderen aus? .....	22
4.6 Macht als Führungsvoraussetzung der Personalführung .....	22
5. Der Dienstplan .....	24
5.1 Was ist er? .....	24
5.2 Mindestanforderungen an einen Dienstplan.....	26

5.3 Dienstplangestaltung im Pflegedienst .....	27
5.3.1 Warum brauchen wir Dienstpläne? .....	27
5.3.2 Familienfreundlicher Dienstplan .....	28
6. Der Workshop .....	29
6.1 Einführung in den Workshop zum Thema „ Unternehmenskultur“ .....	29
6.2 Aufbau des Workshops .....	32
6.3 Ziel des Workshops .....	32
6.4 Vorgehensweise .....	33
6.5 Methode .....	34
6.6 Durchführung .....	34
6.7 Zusammenfassung .....	36
7. Der Maßnahmeplan .....	37
7.1 Einführung .....	37
7.2 Durchführung .....	38
7.3 Zusammenfassung .....	41
8. Die Experteninterviews .....	42
8.1 Auswahl der Methode .....	42
8.1 Erstellen des Interviewleitfadens .....	42
8.2 Die Auswahl der Experten .....	45
8.3 Vorgehensweise .....	46
8.4 Interview 1 .....	47
8.4.1 Rahmenbedingungen .....	47
8.4.2 Auswertung .....	48
8.5 Interview 2 .....	57
8.5.1 Rahmenbedingungen .....	57
8.5.2 Auswertung .....	58
8.6 Interview 3 .....	64
8.6.1 Rahmenbedingungen .....	64
8.6.2 Auswertung .....	64
9. Zusammenfassung .....	69
10. Persönliches Fazit .....	71
11. Literaturverzeichnis .....	73
Bücher .....	73

Beiträge aus Zeitschriften .....	74
Internetquellen .....	74
Anhang.....	- 1 -
Erklärung zum selbstständigen Anfertigen	

.



„Meine wichtigste Erfahrung als Manager ist die Erkenntnis, daß die Mitarbeiter das wertvollste Gut eines Unternehmens sind und damit auch das wichtigste Erfolgskapital. Es sind nie Computer, Roboter, technische Einrichtungen, die zu einem Ziel führen, sondern immer Menschen, die Konzepte zustande bringen.“

deutscher Topmanager

1989-93 Vorstandsvorsitzender der Mercedes Benz AG

## **1. Einleitung**

### **1.1 Motivation zu diesem Thema**

Seit knapp sieben Jahren bin ich, erst im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres und später als Ehrenamt, für den DRK Kreisverband Döbeln-Hainichen tätig. In dieser Zeit konnte ich einige theoretische Grundlagen aus dem Studium in die Praxis umsetzen und Organisationsstrukturen kennenlernen.

Bereits das Thema meiner Bachelorarbeit resultierte aus der Arbeit im Pflegedienst.

Mit der Einstellung eines neuen Geschäftsführers im Kreisverband sah ich die Möglichkeit an dieser Stelle auch eine thematische Grundlage für die anstehende Masterarbeit zu gewinnen. Denn im eigenen Unternehmen zu forschen schien mir am anregendsten. Außerdem ist Interesse bekanntlich die beste Motivation.

Nach einem Gespräch mit Herrn Hirschel, dem neuen Geschäftsführer, in der Geschäftsstelle, bei dem thematischen Schwerpunkte eingegrenzt wurden, entschieden wir uns schließlich gemeinsam für das Thema „Dienstplan“. Zunächst war jedoch mein Gedanke, ihn bei seiner Einarbeitung in das Unternehmen zu begleiten und eher im organisatorischen Bereich Untersuchungen anzustellen. Dieses Vorhaben hätte allerdings den Rahmen gesprengt, da es sehr zeitaufwändig und zu umfangreich für eine Masterarbeit gewesen wäre. Somit ist nur ein verhältnismäßig kleiner Bereich, der klar abgegrenzt ist, in Frage gekommen.

In allen Schritten, meine Master-Thesis betreffend, wurde ich mit eingeplant und für Fragen stand mir der Geschäftsführer jederzeit zur Verfügung. Er stellte nötige Kontakte her, damit ich an wichtige Informationen gelangen konnte und erkundigte sich regelmäßig nach dem aktuellen Stand.

## 1.2 Einführung in das Thema

Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich von den Mitarbeitern ab. Sind diese motiviert, dann sind sie auch leistungsfähiger und zufriedener. In unserer heutigen Zeit stellt sich allerdings die Frage, ob motivierte Mitarbeiter überhaupt noch wichtig sind oder ob der steigende Druck Motivation genug sein kann? Gibt es Methoden, um die Motivation zu steigern?

Was genau bedeutet eigentlich Motivation und welche Wirkung hat Macht auf uns?

Zudem steht der Dienstplan im Mittelpunkt. Er ist ein zentrales Steuerungsinstrument in Pflegeeinrichtungen. Daher hat die Dienstplanerstellung auch Auswirkung auf Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter.

Im Dienstplan müssen verschiedene Belange vereinbart werden. Neben der Berücksichtigung von dienstlichen und wirtschaftlichen Aspekten muss er auch patienten- und bedarfsorientiert sein, sowie die Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen.

Inwiefern ist es dem einzelnen Mitarbeiter überhaupt möglich, eigene Interessen einzubringen? Mitspracherecht erhöht ja bekanntermaßen das Interesse an einer Sache. Doch leitet dann nicht die Wirtschaftlichkeit?

Es scheint für Dienstplanverantwortliche ein schmaler Pfad zu sein, auf dem dieser sich zwischen den Belangen des Unternehmens und denen des Mitarbeiters bewegt. Einen optimalen Ausgleich zu finden gestaltet sich da scheinbar zur Mammutaufgabe im täglichen Arbeitsalltag.

Inwiefern kann der Mitarbeiter durch den Dienstplan in seinem Handeln beeinflusst werden und welche Vor- und Nachteile zeigen sich auf?

Welche Probleme bei der täglichen Bewältigung unter Beachtung des Dienstplanes auftreten und welchen Einfluss der Dienstplan in einer ausgewählten Einrichtung im Kreisverband Döbeln-Hainichen hat, soll diese Arbeit verdeutlichen.

### **1.3 Aufbau und Ablauf der Masterarbeit**

In der Einleitung wird zunächst erklärt, wie die Auswahl des Themas stattfand.

Der zweite Punkt erläutert, was unter dem Deutschen Roten Kreuz verstanden wird und gibt einen kurzen Abriss der Entwicklung in der Region, sowie den aktuellen Stand wieder.

Motivation ist das Thema des folgenden Abschnittes. Nach der Klärung des Begriffs werden unter anderem Motive für Motivation benannt und bekannte Motivationstheorien dargestellt.

Punkt vier befasst sich mit Macht. Zunächst wird der Begriff ansich betrachtet, bevor beispielsweise die Wirkung von Macht oder der Machtmissbrauch abgehandelt werden.

Unter der Überschrift „Der Dienstplan“ wird verdeutlicht, welche Bedeutung er hat und welche Anforderungen er an den Verantwortlichen stellt. Warum ein Dienstplan überhaupt notwendig ist und wie es möglich ist, ihn mitarbeiterorientiert und familienfreundlich zu gestalten ist ein weiterer Schwerpunkt.

Die erste praktische Begegnung mit dem Thema erfolgt unter Punkt sechs. Hier wird der Workshop erklärt und dessen Ziele benannt. Vorgehensweise, Methode und Durchführung werden beschrieben, bevor die Zusammenfassung aufzeigt, welche Ergebnisse dieser Workshop hervorgebracht hat.

Die aus dem Workshop resultierenden Maßnahmepläne sind Gegenstand des nächsten Abschnittes. Mit Hilfe einer thematischen Einführung, kann die Durchführung betrachtet werden. Wichtige Ergebnisse sind in einer Zusammenfassung dargestellt.

Der nächste und umfangreiche Teil handelt die Experteninterviews ab. Zu Beginn wird der Interviewleitfaden dargestellt und erklärt, unter welchen Gesichtspunkten dieser entstanden ist. Weiterhin wird die Auswahl der Experten betrachtet und Ergebnisse der Interviews erläutert. Mit der Zusammenfassung wird dieses Kapitel abgeschlossen.

Beendet wird die Masterarbeit mit einer Zusammenfassung zentraler Resultate und wichtiger Erkenntnisse, sowie schließlich dem persönlichen Fazit.

## **2. Das Deutsche Rote Kreuz**

### **2.1 Was ist es?**

Das Deutsche Rote Kreuz (DRK) gehört zu den größten Wohlfahrtsverbänden Deutschlands und liegt dem Engagement von Henry Dunant zugrunde. Nachdem er bei der „Schlacht von Solferino“ 1859 selbst Verwundete versorgte reifte in ihm der Gedanke eine nationale Hilfsgesellschaft zu gründen und rechtliche Übereinkünfte zu verfassen. Aus diesem Grund verfasste er das Buch „Eine Erinnerung an Solferino“, welches er schließlich selbst verteilte.

1863 wurde daraufhin in Genf das Rote Kreuz gegründet.

Aufgaben sind gegenwärtig beispielsweise Alten-und Krankenpflege, Katastrophenschutz, Familienhilfe oder Sozialarbeit.

Mittelpunkt und Ziel ist immer der Dienst am Menschen.

Das DRK hat sieben Grundsätze: Menschlichkeit, Unparteilichkeit, Neutralität, Unabhängigkeit, Freiwilligkeit, Einheit und Universalität. Nach diesen Grundsätzen sollte jeder Mitarbeiter seine Arbeit ausrichten.

## **2.2 Der Kreisverband Döbeln-Hainichen**

In unserer Region wurde 1909 als erstes die Sanitätskolonne Frankenberg aufgebaut.

Am 23.10.1952 wurde nach dem vorübergehenden Verbot des DRK nach 1945 das „DRK der DDR“ gegründet und zeitgleich die Kreisorganisation Hainichen ins Leben gerufen.

Zum 31.01.1990 wurde das DRK der DDR aufgelöst und es gab nur noch das DRK.

Am 21.06.1991 wurde der DRK Kreisverband Hainichen e.V. gegründet.

Zum 01.01.2004 fusionierten die Kreisverbände Hainichen und Döbeln zum DRK Kreisverband Döbeln-Hainichen e.V..

Zur Zeit hat der Kreisverband 395 ehrenamtliche Mitglieder welche sich in den Gemeinschaften Wasserwacht, Bereitschaften, Jugendrotkreuz und Soziales engagieren und 438 hauptamtliche Mitarbeiter.

Folgende Einrichtungen werden betrieben:

3 Pflegeheime, 1 Tagespflege, 6 Sozialstationen, 4 Kindertagesstätten, 6 Rettungswachen, Fahrdienst, Bevölkerungsausbildung - vorrangig Erste Hilfe und Jugendarbeit an Schulen

### **3. Motivation**

#### **3.1 Was ist Motivation?**

„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.“  
(Maier/Kirchgeorg)

Die eindeutigste Unterscheidung der Motivation zeigt sich darin, ob motiviertes Verhalten von außen angetrieben wird oder ob es aus eigenem Willen heraus passiert.

#### **3.2 Motive für Motivation**

Individuelle Bedürfnisse sind für die Motivation des Menschen ausschlaggebend. Um diese Bedürfnisse zu befriedigen entwickelt das Individuum Verhaltensbereitschaften, die sogenannten Motive, um eine zielorientierte Handlung in Gang zu setzen.

Motive gelten als Beweggründe menschlichen Verhaltens und schwanken ständig zwischen Defizit und Zufriedenheit. Ein Motiv beinhaltet ein Bedürfnis aus Mangelempfinden heraus und eine Erwartung zur Behebung des Mangels. Antrieb und Richtung menschlichen Verhaltens werden daher durch Motive festgelegt.



Motive können bewusst oder unbewusst wirksam und durch Umweltreize abgeschwächt oder verstärkt werden. Doch nicht nur Reize aus der Umwelt, sondern auch psychische Energien im Inneren des Menschen veranlassen Reaktionen. Diese Energie entsteht aus dem Spannungsverhältnis zwischen geweckten Bedürfnissen und dem Wunsch, diese zu erfüllen.

Vereinfacht lässt sich also sagen, dass Motiv und Anreiz zu einer Aktion beziehungsweise einem bestimmten Verhalten führen.

### **3.3 Der Motivierungsprozess**

Durch Anreize können bislang verdeckte Motive hervorgerufen und bestimmte Erwartungen ausgelöst werden. Diese Erwartungen sind Grundlage bestimmter Verhaltensweisen zur Erreichung eines Zieles. Nach Reflexionen von ähnlichen Lebenssituationen führt der Wille, das Ziel zu erreichen zur Erzeugung, Schwächung oder Stärkung von Motiven. Es folgt ein zielgerichtetes Verhalten, um angestrebte Ziele zu erreichen.

Anreize, Erwartungen und Motive sind abhängig von Lernprozessen, denen eigene oder mitgeteilte Erfahrungen, Beobachtungen oder sonstige Kenntnisse aus der Umwelt zugrunde liegen.

„Man kann den Motivierungsprozess in fünf Schritte einteilen:

1. Ein Bedürfnis entsteht.
2. Es baut sich eine Bedürfnisspannung auf.
3. Unter der Voraussetzung, dass eine reale Chance zur Bedürfnisbefriedigung besteht, werden Energien frei, die eine bestimmte Aktivität bewirken.
4. Während der zunehmenden Bedürfnisbefriedigung kommt es zum Spannungsabbau.
5. Schließlich entsteht ein neues (anderes!) Bedürfnis

Motivation ist also ein Prozess, in dem Menschen ihre von individuell geprägten Bedürfnissen und Werten produzierte Energie auf ein Ziel hin lenken.“ (Jung, 2003, S. 368)

### **3.4 Die Einteilung der Motive**

Motive werden laut Organisationspsychologie in verschiedene Kriterien unterteilt:

- Physische (biologische Bedürfnisse, wie Hunger oder Durst), psychische (Unabhängigkeit oder Selbstverwirklichung) und soziale Motive (Freundschaft oder Gruppenzugehörigkeit)
- Primäre (angeboren) und sekundäre Motive (Mittel, um andere Motive zu befriedigen, z.B. Geld)
- Intrinsische (Befriedigung in der Arbeit) und extrinsische Motive (Befriedigung durch Folgen der Arbeit)

(vgl. Jung 2003, S. 370)

Weiterhin gibt es, je nach Theorie, noch andere Einteilungskriterien:

- „Bewusstseinsgrad - bewusste oder unbewusste Motive
- Extensität - das gesamte oder Teilbereiche des Erlebens ausfüllende Motive
- Intensität – starke oder schwache Motive
- Verlauf – periodisch oder aperiodisch auftretende Motive
- Zentralität oder Tiefe – bedeutende oder unwichtige Motive“

(Jung 2003, S.370)

### **3.5 Bedeutsame Motive für den Arbeitsprozess**

Das Leistungsmotiv äußert sich in der Befriedigung eines Zieles. Jeder Mensch ist leistungsmotiviert, nur die Intensität ist verschieden. Der leistungsmotivierte Arbeiter übertrifft sich selbst und wird durch besondere Aufgaben herausgefordert. Entlohnung spielt dabei eine untergeordnete Rolle, im Sinne einer Leistungsbeurteilung.

Ein entsprechend großer Reiz und befriedigende Erfolgswahrscheinlichkeiten genügen, um ein mäßiges Risiko einzugehen.

Das Kompetenzmotiv drückt den Wunsch nach Beherrschung der Umwelt aus und äußert sich im Streben nach guten Leistungen, beruflicher Entfaltung und zukünftiger Einflussnahme.

Wenn Initiative und Kreativität von Bedeutung sind, hat dieses Motiv für den Berufserfolg einen wesentlichen Einfluss.

Das Geselligkeitsmotiv entsteht auf dem Wunsch sozial eingebunden zu sein, um Anerkennung, Schutz und Geselligkeit zu erfahren.

Je geringer die soziale Integration und das Vertrauen gegenüber anderen eines Menschen ist, umso höher ist sein Bedürfnis nach Geselligkeit.

In einem Unternehmen entspringt dieses Motiv aus der Zusammenarbeit mit anderen, um betriebliche Tätigkeiten zielorientiert zu erfüllen.

Das Geldmotiv ist augenscheinlich das bedeutendste Motiv in der Arbeitswelt. Die materielle Einstellung der verschiedenen Menschen ist unterschiedlich ausgeprägt.

Geld dient einerseits als Tauschwert für Waren, andererseits setzt es beispielsweise die Messlatte für erbrachte Leistungen.

Je stärker die Erwartungen des Menschen, desto stärker die Motivation durch den Geldfaktor.

Geld befriedigt materielle Bedürfnisse.

Das Sicherheitsmotiv veranlasst Menschen, Gefahren und Hindernisse, die ihrer Bedürfnisbefriedigung im Weg stehen, abzuwenden.

Unterschieden wird in bewusste Sicherheitsmotive, die Lebensgefahren vermeiden sollen und unbewusste Sicherheitsmotive, die auf die Entscheidungen des Menschen ein Leben lang Einfluss nehmen können.

Die Ausprägung dieses Motives ist individuell groß. Ist es allerdings zu stark, kann sich das behindernd auf die Mitarbeiterleistung auswirken.

Das Prestigemotiv bezeichnet das Bestreben eines Menschen, sich von anderen Personen abzuheben und entwickelt sich aus den Erwartungen des sozialen Umfeldes an den Einzelnen. Werden diese Erwartungen erfüllt, bringt dies der Person Ansehen, Achtung und Ruhm.

Mitarbeiter, die nach diesem Motiv streben, besetzen meist angesehene Positionen mit hohem Einkommen und starkem Einfluss.

(vgl. Jung, S. 370 ff.)

### 3.6 Motivermittlung

Das Wissen darüber, welche Motive zu welchem Verhalten führen, kann für ein Unternehmen von großer Bedeutung sein. Um diese Motive zu ermitteln, werden in gängiger Literatur meist drei Methoden beschrieben, die nachstehend kurz erklärt sind:

Der Mensch selbst sucht bei der **Introspektion** nach den Beweggründen für sein Handeln, kann diese allerdings nur subjektiv wahrnehmen. Ein Unternehmen kann die Gründe nur durch Befragungen herausfiltern, daher findet diese Methode kaum Anwendung.

Bei der **Fremdbeobachtung** werden durch ein oder mehrere Beobachter die Verhaltensweisen des Mitarbeiters erkundet und so auf dessen Motive geschlossen. Beeinflusst werden kann diese Methode dadurch, dass der Beobachter selbst von seiner Motivation beeinträchtigt wird oder er nur zufälliges Handeln beobachtet. Präziser wird das Ergebnis, wenn unterschiedliche Beobachter in mehreren Einheiten eingesetzt werden und eine persönliche Befragung folgt.

Die größte Genauigkeit lässt sich durch eine **Mitarbeiterbefragung** erreichen. Um möglichst detaillierte Informationen zu erhalten, wird eine gute Vertrauensbasis vorausgesetzt.

Alle gewonnenen Ergebnisse lassen sich nur im Zusammenhang mit den jeweiligen Rahmenbedingungen auswerten. Die Motivlage ist zum Beispiel bei Personen unterschiedlicher Lohngruppen verschieden ausgeprägt.

### 3.7. Motivationstheorien

Durch Motivationstheorien sollen Ursache und Wirkung menschlichen Verhaltens erklärt werden. Aktuell existiert jedoch noch keine eindeutige Theorie der Motivation. Diverse Ansätze versuchen dennoch das menschliche Verhalten und somit die Motivation für die Leistung im Betrieb zu verdeutlichen. Motivationstheorien werden nach dem Buch von Hans Jung (S.381 ff.) in drei Erklärungsansätze unterteilt:

**Inhaltstheorien, Erwartungsalenzttheorien und Gleichgewichtstheorien.**

#### 3.7.1 Die Inhaltstheorien

Die **Inhaltstheorien** sollen aufzeigen, welche Umstände, wie beispielsweise die Entlohnung, den Menschen zu seiner Arbeit motivieren.

Die fünf wichtigsten Theorien sind:

- Die *Maslowsche Bedürfnispyramide* bildet stufenweise menschliche Bedürfnisse ab, die es nacheinander, ausgehend von der untersten Stufe, zu befriedigen gilt.
- Die E-R-G-Theorie nach Alderfter lehnt sich an die Maslowsche Theorie an, ist allerdings der Meinung, dass sich die Stufen auch überlappen können und nicht die unterste Ebene zuerst befriedigt sein muss, um eine nächste erreichen zu können.
- Die *Zweifaktorentheorie von Herzberg* betrachtet den Inhalt und den Kontext der Arbeit. Dabei ist es wichtig, Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht als zwei entgegengesetzte Pole, sondern als zwei unabhängige Faktoren zu sehen.
- Die *Theorie der gelernten Motivation von Mc Clelland* geht von drei Schlüsselbedürfnissen aus, die zu einer Erlernung der Bedürfnisse

führen: das Bedürfnis nach Leistung, nach Zugehörigkeit und nach Macht.

- Die *X-Y-Theorie von Mc Gregor* basiert auf zwei verschiedenen Menschenbildern. Die X-Theorie geht davon aus, dass nicht die Mitarbeiter, sondern die Führungskräfte der Meinung sind, dass der Mensch unwillig, träge und faul ist und Arbeit abstoßend findet. Die Y-Theorie sieht den Menschen, durch die Augen der Führungsperson gesehen, als fleißig, interessiert und engagiert. Das Führungsverhalten wird entscheidend durch das Menschenbild der Führungskraft beeinflusst.

### 3.7.2 Die Erwartungsvalenztheorien

Die Erwartungsvalenztheorie resultiert aus der Kombination von Motiv und Anreiz und deren Wirkung auf beobachtbare Handlungsweisen.

Drei wichtige Theorien sind:

- Die *Path-Goal-Theorie von Georgopoulos, Mahoney und Jones* geht davon aus, dass die Mitarbeitermotivation steigt, wenn die Arbeitsleistung den Weg zu einem Ziel ermöglicht.
- Die *VIE-Theorie von Vroom* ist die Weiterentwicklung der Path-Goal-Theorie. Basierend auf der Behauptung, dass die Leistungsmotivation des Mitarbeiters mit dem Erkennen des erreichbaren Ziels steigt, ist der Prozess von drei Faktoren abhängig:
  - **Valenz:** die Stärke der Handlungen gegenüber dem angestrebten Ziel
  - **Istrumentalität:** eine Handlung mit abschätzbarem Ergebnis als Mittel zur Erreichung des Ziels
  - **Erwartung:** die Wahrscheinlichkeit des konkreten Ausgangs einer Handlung

- Die *Zirkulationstheorie von Porter und Lawler* basiert auf der Theorie nach Vroom und konzentriert sich stark auf die Gegebenheiten in industriellen Organisationen. Es ist ein zirkulierendes Modell des Zusammenhangs von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit.

### 3.7.3 Die Gleichgewichtstheorien

Die Gleichgewichtstheorie geht davon aus, dass das Individuum versucht, im physiologischen, kognitiven und sozialen Bereich ein Gleichgewicht zu erreichen.

Zwei wesentliche Theorien sind:

- Die *Balance-Theorie von Adams* basiert auf der Annahme, dass jeder Mitarbeiter bestrebt ist, ein Gleichgewicht zwischen sich und seinen Mitarbeitern zu erreichen. Durch Maßnahmen, wie dem Auswechseln der Vergleichsperson oder der Veränderung des eigenen Inputs sollen Ungleichgewichte behoben werden.
- Die *Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon* besagt, dass sich ein Mitarbeiter so lange leistungsorientiert verhält, wie der Nutzen ihm entspricht. Anreize können die Entlohnung oder betriebsinternes Mitspracherecht sein.

## **3.8 Gebrauch und Missbrauch von Motivation**

Vor negativen Aspekten der Motivation kann man nie sicher sein. Jedes Individuum muss für sich entscheiden, von was, für was oder von wem Begeisterung ausgelöst wird. Wer aber Angst vor Motivationsmissbrauch hat,



verschließt sich vor der positiven Macht der Motivation und steht sich somit selber im Weg.

Im Laufe der Geschichte ist es immer wieder vorgekommen, dass sich für das falsche Ziel entschieden wurde. Auch bestand und besteht noch heute die Gefahr der Verführung, Andere zu verführen. Doch auch positive Beispiele einer guten Motivation über tyrannische Verführer können historisch benannt werden.

Auch heute noch sitzen an der Spitze vieler Unternehmen Führungskräfte, die sich für unbesiegbar halten. Doch nicht die Macht, sondern vielmehr eine schnelle Reaktion auf Veränderungen, Anpassungsfähigkeit und Feingefühl für Signale machen unbesiegbar.

Wer andere Menschen für seine Ziele begeistern kann, stellt auch oftmals eine Gefahr dar. Wer Macht hat, hat auch Neider und Feinde, die ihnen die Position streitig machen wollen.

Die größte Gefahr liegt im Missbrauch der Einflussnahme. Beispielsweise bei Sekten zeigt sich immer wieder, wie die Kraft der Motivation Schaden anrichten kann. Sie nutzen Psychoterror um Abhängigkeiten zu schaffen und setzen sogar kriminelle Mittel ein. Doch der selbstsichere und selbstbestimmte Mensch, der sich dem Verlust seiner Identität widersetzen will, wird sich diesem Bann entziehen können. Eine individuell gestärkte Persönlichkeit entscheidet sich durch seine Eigenverantwortung für den Gebrauch positiver Motivation.

Je größer die Macht, umso größer die Einsamkeit. Wenn der soziale Kontakt dünner wird, steigt die Gefahr des Verlustes der Bodenhaftung. Somit kann die Kontrolle über Feinde oder über die Wirkung seines Tuns und damit seiner Mitstreiter verloren gehen.

Viele Führungskräfte missachten nicht nur die Bedeutung einer Kommunikation mit Mitarbeitern, sondern auch den Mitarbeiter selbst, auf die er aber zur Erreichung seiner Ziele angewiesen ist. Motivation dient dann oft nur noch dem eigenen Zweck – der Machterhaltung.

„Die „Fünf Gebote“ für den positiven Umgang mit anderen Menschen sind auch die Grundlagen für den Nutz bringenden, den positiven und den verantwortungsbewussten Gebrauch der Motivation:

- Achtung und Respekt vor jedem Menschen, auch vor sich selbst
- Tolerierung der Individualität und Einmaligkeit jedes Einzelnen
- Interesse für die Wünsche und Bedürfnisse des anderen
- Ermutigung und Förderung von Mitarbeitern
- Offene, angstfreie Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern“

(zit. n. Enkelmann 2002, S. 25)

## **4. Macht**

### **4.1 Was ist Macht?**

Das Wort Macht bedeutet, seinem Ursprung nach, kneten. Wer einen Teig knetet, bringt ihn in die gewünschte Form.

Unter Macht werden verschiedene Möglichkeiten der Einflussnahme oder des Durchsetzungsvermögens verstanden. Abhängig sind diese von Art, Dauer und Intensität.

Macht ist in zwischenmenschlichen Machtbeziehungen gleichzusetzen mit der Begabung einer Person, ihren Willen anderen Personen gegenüber durchzusetzen.

Durch Macht, von einzelnen oder Gruppen, können Realitäten verändert und über Menschen und Dinge bestimmt werden.

Macht kann ein Mensch auf unterschiedlichste Art und Weise erworben haben, zum Beispiel sind Kompetenzen zur Machtausübung angeboren oder angeeignet, sind abhängig von psychischer oder physischer Dominanz, materiellen Mitteln oder dem Stand in der Gesellschaft.

## **4.2 Begegnungen mit Macht im täglichen Leben**

Macht begegnet uns in verschiedenen Erscheinungsformen. Nachfolgend einige Beispiele:

### Expertenmacht

Durch Wissen besteht die Macht, Prozesse zu verändern. Fähigkeiten und Fertigkeiten der Experten sind Grundlage dieser Macht. Sie ist auf den Bereich beschränkt, in dem sich der Experte qualifiziert hat.

### Macht durch Belohnung

Durch Belohnung, zum Beispiel in Form einer Lohnerhöhung, kann eine Führungskraft einem Mitarbeiter Vorteile verschaffen. Wichtig sind aber auch Beachtung, Anerkennung, Lob und Zuwendung.

### Macht im Unternehmen

Unternehmen, die von einem Inhaber oder einer Inhaberfamilie geführt werden, richten sich nach deren Regeln. Der Eigentümer ist unabhängig, daher hat nur er die Macht. Auch die Macht auf eingesetzte Führungskräfte geht von ihm aus. Unabhängig von der Größe der Firma sind die wesentlichen Machtfragen intern festgelegt. Wer anderer Meinung ist wird irgendwann vom System abgespalten.

In Unternehmen, die eine größere Gruppe von Eigentümern haben, sind die Manager Oberhäupter. Deren Macht kann nur durch den Aufsichtsrat beeinflusst werden. Bedingt wird die Macht des Vorstandes von der Stärke des Aufsichtsrates und von konkurrierenden Vorstandsmitgliedern.

### Macht in der Schule und Hochschule

Die Rollenverteilung zwischen Schülern, Lehrern und Eltern sowie deren Abhängigkeit untereinander, macht die typische Machtkonstellation aus. Der Lehrer entscheidet durch Beurteilungen des Schülers wesentlich über dessen Lebensweg. Aber auch die Ausübung von Macht durch Schüler auf Lehrer wird größer.

Im besten Fall werden Schüler durch Lehrer animiert, ihre eigenen Interessen und den nötigen Ehrgeiz zu entwickeln. Im schlimmsten Fall können sich Lehrer und Schüler gegenseitig behindern und den pädagogischen Prozess stilllegen.

Im Bereich der Hochschule bestand beispielsweise eine hierarchische Machtkonstellation zwischen Doktorvater und Doktorand. Die Macht und somit die Entscheidungsgewalt, ob dem Doktorand die Chance auf eine Assistentenstelle gegeben wird, liegt bei dem Ranghöheren.

Im Laufe der Zeit hat sich diese Gegebenheit weitestgehend verändert.

### **4.3 Die Wirkung von Macht**

Unabhängig vom eigenen Willen ist der Einfluss und die Wirkung von Macht auf jedes Individuum unabdingbar. Macht kann antreiben oder auch behindern.

Die Wirkung der Macht schlägt sich beidseitig nieder. Bei dem, der sie ausübt, weckt sie Allmachtsgefühle und bei dem, der sie empfängt, führt sie zu

Entwürdigung und Verletzbarkeit. Die Gefährdung des Machtbesitzers liegt im Verlust eines Ausgleiches. Die Beherrschten sind durch den Verlust ihrer Selbstbestimmung oder gar ihrer Selbstachtung gefährdet.

Hauptaugenmerk liegt auf dem Ziel und Zweck der Machtausübung. Wird sich an Werten und ethischen Zielen orientiert oder bleiben Beschränkungen unbeachtet? Wird der sachliche oder menschliche Verlust in Kauf genommen?

Macht kann für gute Zwecke genutzt werden oder auch Unheil anrichten.

Wenn Machtausübung einen geordneten Rahmen hat und mit Freude ausgeübt wird, werden die Beherrschten nicht unter ihr leiden. Eine Führungskraft, die sich dessen bewusst ist, kann im besten Fall andere mitreißen.

#### **4.4 Machtmissbrauch**

Überall, wo Menschen zusammentreffen, können Konflikte entstehen. Führungskräfte müssen daher den Einzelnen mit seinen Bedürfnissen beachten. Meist ist der Konflikt, beziehungsweise der Machtmissbrauch anfänglich kaum spürbar, da er sich sehr verhalten anbahnt.

Klare Beispiele für Machtmissbrauch können Verleumdungen, gewollte Desinformationen oder geschaffene Abhängigkeiten sein.

Diejenigen, die selbst eine Machtposition innehaben, müssen auch Machtgebrauch durch Andere dulden und hinnehmen. Nicht bei jeder Kleinigkeit sollte Alarm ausgelöst werden. Wenn jedoch bestimmte Grenzen überschritten werden, muss entschieden werden, ob weggeschaut oder eingegriffen wird.

Machtmissbrauch kann sich zum Beispiel in Unwahrheit, Willkür, Bevorzugung oder tätlichen Übergriffen äußern.

#### **4.5 Was löst Macht bei mir und anderen aus?**

Das Hauptaugenmerk liegt darauf, ob der Umgang mit Macht positive oder negative Veränderungen hervorbringt und welche Veränderungen beim jeweiligen Individuum dabei beobachtbar sind.

Verschwimmt die Grenze zwischen beruflicher und privater Machtausübung? Leidet der Kontakt zur sozialen Umwelt? Wer beeinflusst mich? Lasse ich mich kaufen? Werden die Zeichen der Macht und deren Darstellungen wichtiger?

Wenn Macht Veränderungen hervorruft und bislang gelebte Grundsätze verblassen, sollten unabhängige Wegbegleiter aufgesucht werden, deren Widersprüche akzeptiert werden können.

Negative Machtausübung kann jeden treffen. Um von bösen Überraschungen nicht überrollt zu werden, können höchstens bereits erlebte negative Erfahrungen vor spontanen Überraschungen schützen.

Fehlende Strukturen für Konfliktlösungen machen es im ehrenamtlichen Bereich noch schwerer, da hier subtiler vorgegangen wird, als in der Wirtschaft.

In jedem Fall gilt, dass Wegsehen keine Lösung ist.

#### **4.6 Macht als Führungsvoraussetzung der Personalführung**

Macht durch Belohnung wirkt meist positiv auf Mitarbeiter ein, da Bedürfnisse Befriedigung durch Lohnerhöhungen oder ähnliches finden.

Macht durch Bestrafung, zum Beispiel durch Lohnkürzungen, nutzt die Führungskraft, um unangepasstes Verhalten des Mitarbeiters zu tadeln.

Macht durch Identifikation entwickelt sich, wenn sich Mitarbeiter mit Führungskräften identifizieren. Intensiver wird diese Macht, je höher die Attraktivität der Führungsperson ist.

Macht durch Legitimation hängt von der unternehmenseigenen Hierarchie und den Wertevorstellungen des Machtinhabers ab. Verlieren die Werte für die Mitarbeiter an Bedeutung, so wird dieser Machtausübung die Basis entzogen.

Macht durch Sachkenntnis basiert auf dem Wissen, die die Führungsperson hat und der Theorie der Mitarbeiter, dass Führungspersonen einen deutlichen Wissensvorsprung aufweisen. Je größer dabei das Wissen des Machtinhabers auf einem speziellen Gebiet, umso größer die Machtgrundlage.

Macht durch Information stellt die Information und nicht die Führungskraft in den Mittelpunkt und ist somit nicht personenbezogen.

(vgl. Sandner 1990, S. 17 ff.)

Macht ermöglicht Führungskräften eine zielgerichtete Einflussnahme und Kontrolle von Prozessen. Personen in Führungspositionen haben meist mehrere Machtgrundlagen unterschiedlichster Intensität und zeigen somit ihr Machtspektrum auf. Für die Nutzung der Machtgrundlagen sind auch die persönliche Einstellung, Wertevorstellungen oder die Art der Aufgabe entscheidend.

## **5. Der Dienstplan**

### **5.1 Was ist er?**

#### Definition Dienstplan:

„Der Dienstplan ist das Planungsinstrument, welches die Arbeitsleistung des Planungsbereiches durch sinnvollen Personaleinsatz unter Berücksichtigung der rechtlichen, arbeitsorganisatorischen, medizinischen und sozialen Faktoren abdeckt. Man kann auch sagen, er ergibt sich aus der Notwendigkeit der Festlegung jener Zeiten, in denen der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung zu erbringen hat. Dies hat allerdings nicht nur etwas mit den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zu tun, sondern auch mit dem Direktionsrecht und der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, welches jedoch keinen Spielraum für eine „gewillkürte regelmäßige“ Arbeitszeit für die ArbeitnehmerInnen zulässt.“ (Komnick 2007. In: Personalratszeitung. S. 24)

Weiterhin ist der Dienstplan ein Führungsinstrument, in dem die Wünsche der Mitarbeiter hinsichtlich persönlicher Interessen durch den Planer berücksichtigt werden. Allerdings muss jederzeit die Abdeckung des Dienstbetriebes im Vordergrund stehen. Wichtig für die Erstellung des Dienstplanes ist immer wieder die Kontrolle des Planers, den Dienstplan nicht als Instrument zur Bewertung der Arbeit des Angestellten zu nutzen.

„Der Dienstplan ist mehr als nur ein Dokument, welches die geplanten und geleisteten Dienste darstellt und dokumentiert. Er wird unter anderem bei Rechtsfällen zur Beweisführung herangezogen und dient zur arbeitsrechtlichen Überprüfung (z.B. Gewerbeaufsichtsamt, Gericht, Arbeitgeber). Deshalb muss er auch haftungsrechtlichen Gesichtspunkten standhalten. Zu diesen zählt die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, wie zum Beispiel die Höchstarbeitszeiten, Ruhezeiten und Ruhepausen. Außerdem muss bei der Dokumentation und Planung auch auf Schutzbestimmungen wie das Mutter-, Scherbehinderten- und das Jugendarbeitsschutzgesetz geachtet werden. Nicht



zu vergessen sind auch die gültigen Tarifverträge und Dienstvereinbarungen, sowie seine Transparenz gegenüber Dritten hinsichtlich Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit.“

(Komnick 2007. In: Personalratszeitung. S. 24)

In der Verantwortung des Dienstplaners liegt die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers zu wahren. Dies kann beispielsweise mit der gleichmäßigen Verteilung von ungünstigen Diensten, unter Berücksichtigung gesetzlicher und sozialer Umstände, auf die Mitarbeiter erfolgen.

Indem der Dienstplan eine gleichmäßige Verteilung und eine Kontinuität der Dienste aufweist, somit also eine Gleichbehandlung der Mitarbeiter gewährleistet ist, wird der Dienstplan nicht mehr nur als Machtinstrument gesehen. Dies hat wiederum eine höhere Akzeptanz des Dienstplanes durch die Mitarbeiter zufolge und ermöglicht eine gewisse Planungssicherheit für zukünftige Pläne.

Wie bereits erwähnt, sollten immer wieder die Mitarbeiterwünsche berücksichtigt werden. Wenn sich die Kontinuität in der Planung reduzieren und die Dienste einem festen Muster unterliegen würden, könnten sich Mitarbeiterwünsche durch eine vorausschauende Planung verringern. Dennoch ist klar, dass die Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche der Willkür des Dienstplaners unterliegt und nicht grundsätzlich einbezogen werden muss. Eine gewisse Flexibilität sollte erhalten bleiben.

In regelmäßigen Abständen sollte eine Überprüfung der sich bedingenden Faktoren der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation erfolgen. Vor allem durch Erneuerungen, beispielsweise hinsichtlich modernerer Technik oder Veränderungen in der Verwaltung im jeweiligen Bereich und den damit einhergehenden Veränderungen im organisatorischen Ablauf, kann solch eine Kontrolle notwendig werden.

## 5.2 Mindestanforderungen an einen Dienstplan

Zunächst sollte der Dienstplan folgendes beinhalten: (vgl. Komnick 2007. In: Personalratszeitung. S. 25)

- Name des Mitarbeiters
- Beschäftigungsgrad
- Qualifikation
- Vormonatssaldo
- Sollzeit des Monats
- Geplante Ist-Zeit
- Ausgleichszeiten für Sonderarbeit
- Vorläufiger Saldo zum Planungsendzeitpunkt

Der erstellte Dienstplan sollte auch die Unterschrift des Planers, das Erstellungsdatum und das Datum des Inkrafttretens aufweisen.

Der tägliche Arbeitsanfall mit Berücksichtigung von immer wiederkehrenden Aufgaben und feststehenden Maßnahmen muss abgedeckt sein. Ein Hauptaugenmerk liegt weiterhin auf den personellen Aspekten, z.B.:

- Wer ist wann und mit welcher Qualifikation verfügbar?
- Urlaub, Fortbildung, Weiterbildung
- Freizeitausgleich
- Mitarbeiterwünsche

Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Dienste nicht im Block von über einer Woche verplant werden. Im Falle von Nachtdiensten sollten diese in kürzeren Phasen geplant werden. Bei einem Schichtwechsel sollte eine Vorwärtsbewegung eingehalten werden und Ruhezeiten zehn Stunden nicht unterliegen. Eventuelle Ausfallzeiten von Mitarbeitern müssen im Voraus strategisch eingeplant sein.

„Zusammenfassend ist festzuhalten: Der Dienstplan dient der Informationspflicht, Nachprüfbarkeit und Beweisführung. Dies beinhaltet auch die quantitativen und qualitativen Aspekte. Der Dienstplan ist ein Dokument, er

soll so geführt werden, dass er dokumentenecht ist und für Dritte nachvollziehbar bleibt.“ (Komnick 2007. In Personalratszeitung. S. 25)

### **5.3 Dienstplangestaltung im Pflegedienst**

#### 5.3.1 Warum brauchen wir Dienstpläne?

Besonders Im Pflegebereich ist die Annahme weit verbreitet, dass die Beschäftigten jederzeit zur Verfügung stehen müssen. Diese Meinung hat ihre Wurzeln in der Geschichte: Nonnen und Mönche, die sich in kirchlichen Einrichtungen ganz und gar der Pflege Kranker verschrieben hatten, hatten keine fest abgegrenzten Arbeitszeiten. Auch heute noch steht der Kranke im Mittelpunkt, allerdings nicht als Empfänger von Almosen. Seine Behandlung wird mit Hilfe von Krankenkassenbeiträgen abgedeckt. Dafür erwartet er jederzeit professionelle Versorgung.

Aber nicht nur auf der Seite der zu Versorgenden gab es hinreichende Veränderungen. Auch auf der Seite der Versorger hat sich einiges getan: aus dem barmherzigen Samariter wurde ein Geschäftsmann, der den Kranken nur noch gegen ein gewisses Entgelt pflegt.

„Die DRGs (Diagnosis Related Groups; deutsch: Diagnosebezogene Fallgruppen) mit Verweildauerverkürzung, Krankenhausstrukturgesetze, Pflegesatzverordnungen, Pflegepersonalregelungen usw. haben Krankenhäuser zu Gesundheitsunternehmen werden lassen, die zum Teil mit

- den Hierarchien des 19. Jahrhunderts,
  - der Ausstattung des 20. Jahrhunderts,
  - dem Management des 21. Jahrhunderts
- arbeiten.“

(Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di 2008, S. 4)

Im Mittelpunkt stehen Personalkosten. Das Pflegepersonal muss eine hohe Flexibilität aufweisen – zu möglichst geringen Kosten.

Zwar sinken die Krankenzeiten in der Bundesrepublik, im Pflegebereich steigen sie dennoch an, denn Viele halten dem psychischen und physischen Druck nicht mehr stand. „Neben den sozialen Problemen für die Betroffenen erzeugt diese Entwicklung natürlich auch nicht unerhebliche Kosten für die Kranken- und Pflegeeinrichtungen und unsere Gesellschaft insgesamt.“

(Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di 2008, S.5)

### 5.3.2 Familienfreundlicher Dienstplan

Ein Großteil der Pflegekräfte ist weiblich. Diese berufstätigen Frauen unterliegen meist einer Mehrfachbelastung. Da sie verschiedene Aufgaben in Einklang bringen müssen sind gerade solche Mitarbeiterinnen für eine Pflegeeinrichtung von großer Wichtigkeit, denn sie verfügen meist über eine hohe soziale Kompetenz und Organisationstalent. Doch Zufriedenheit stellt sich nur dann ein, wenn sie mit dem Arbeitsplatz und den damit einhergehenden Belastungen nicht überfordert sind.

Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten darin unterstützt werden, Arbeit, Familie und Freizeit zu vereinbaren. Bestenfalls müsste dann auch keine Pflegekraft beispielsweise kinderbedingt ihre Stunden reduzieren. Der Mitarbeiter sollte von Vorgesetzten und Kollegen unterstützt werden, wenn unvorhergesehene Änderungen, wie zum Beispiel das plötzlich erkrankte Kind, auftreten und nicht ihm und seinem Image zum Verhängnis werden.

Es gibt diverse familienfreundliche Maßnahmen, die eine Bindung des Mitarbeiters an die Einrichtungen gewährleisten. Dabei spielt die Dienstplangestaltung eine zentrale Rolle.

Die familiäre Situation sollte Berücksichtigung finden und Wünsche beachtet werden, sowie einen Dienstaustausch unter Kollegen ermöglichen. Um Familienaktivitäten zu planen ist es sinnvoll, den Dienstplan stabil und möglichst langfristig zu erstellen. Durch Ausprobieren von neuem und Entfernen von starren Zeitstrukturen kann zudem mehr Flexibilität erreicht werden.

## **6. Der Workshop**

Der Workshop zum Thema „Unternehmenskultur“ fand am 14., 15. und 16.12.2011 jeweils ab 9.00 Uhr in unterschiedlichen Gruppen statt. Alle Teilnehmer wurden schriftlich eingeladen. Die Leitung erfolgte durch Herrn Jörg Hirschel, Geschäftsführer des DRK-Kreisverbandes Döbeln-Hainichen.

### **6.1 Einführung in den Workshop zum Thema „ Unternehmenskultur“**

Im ersten Schritt stellte sich jeder Teilnehmer persönlich vor und berichtete, in welcher Position er in welcher Einrichtung tätig ist. In einer anschließenden Fragerunde sollte offen gelegt werden, welche Erwartungen der Einzelne an den Workshop hat. In allen drei Durchläufen fielen die Antworten ähnlich aus, beispielsweise: „Wir erhoffen uns neue Perspektiven.“, „...der Blick über den Tellerrand...wie das andere Einrichtungen so machen.“, „...etwas ins Rollen zu bringen.“, „...aufzuzeigen, wo es noch nicht so läuft.“ Aber auch Antworten wie „Na mal sehen.“ oder „Das weiß ich ja auch noch nicht.“ wurden genannt.

Da man sich im Vorfeld immer eine Meinung zu einer Sache gestaltet, war es in diesem Augenblick ärgerlich, dass nicht alle Teilnehmer diese Erwartungen formulieren konnten. Jedoch war in allen Durchgängen festzustellen, dass sich

viele Mitwirkende im Vorfeld Gedanken zum Thema gemacht haben und diese benennen konnten.

Der thematische Einstieg erfolgte mittels einer Power-Point-Präsentation. Durch einen, zu Beginn gezeigten kurzen Stummfilm, konnte sich zunächst jeder einen ersten Eindruck vom Thema verschaffen.

Der komplett in Grautönen gehaltene comicähnliche Film, stellte fünf ebenfalls graue und genau identische, menschenähnliche Wesen dar, die auf einer Platte in einem luftleeren Raum standen. Sobald sich eines der Wesen auf eine Kante zu bewegte, kam die Platte aus dem Gleichgewicht und drohte zu kippen.

Erst wenn der Ausgleich durch eine weitere Person zur gegenüberliegenden Seite stattfand, konnte das Gleichgewicht wieder hergestellt werden.

So und so ähnlich spielten sich auch verschiedene andere Szenen ab. Deutlich wurde, dass alle an einem Strang ziehen mussten, um das Gleichgewicht aufrecht zu halten.

Schließlich fiel eine Kiste, eine Art Schatztruhe, mit unbekanntem Inhalt auf die Platte. Nun wurde das Interesse der Gestalten geweckt und sie versuchten einzeln an die Kiste heranzukommen. Sobald sich jedoch eine Person auf die Kiste zubewegte, kam die Grundplatte aus der Balance und die Kiste rutschte weg. Der Streit, wer denn nun die Kiste für sich gewinnen wird, wurde so groß, dass jeder nur noch an sich selbst dachte, ohne Rücksicht auf Verluste. Sogar Gewalt, beispielsweise durch Stöße mit den Ellenbogen, wurde angewendet.

Das Resultat konnte daher nur sein, dass einer nach dem anderen von der, aus dem Gleichgewicht geratenen Platte fiel und die Kiste herrenlos dastand.

Dieser Film hat trotz seiner vereinfachten Darstellung eine eindeutige und interessiert angenommene Botschaft vermittelt: Miteinander!

Anschließend wurde der Begriff „Unternehmenskultur“ durch Herrn Hirschel wie folgt definiert: „Unter Unternehmenskultur verstehen wir Denk- und Verhaltensmuster, Werte und Normen, die im Laufe der Zeit im Unternehmen entstanden sind und in ihm gelten.“

In diesem Zusammenhang folgte ein kurzer Exkurs zu „Corporate Identity“. Diese besteht aus dem Corporate Design, wie beispielsweise der Kleidung, den Corporate Communications, also der Werbung und der Corporate Behavior, der Einstellung aller Beteiligten.

Der Begriff Corporate Behavior wurde noch einmal wie folgt durch den Geschäftsführer erklärt: „...aus dem Unternehmensleitbild heraus schlüssige und stimmige Verhalten von Unternehmensführung und Mitarbeitern auf allen Ebenen im Innen- und Außenverhältnis“.

In Bezug auf das Innenverhältnis spielen dabei unter anderem folgende Punkte eine große Rolle: der Umgang miteinander, die Einarbeitungsphase, die Dienstplangestaltung, das Feedback, die Urlaubsgestaltung oder der Ablauf von Dienstberatungen.

Ziel für den Mitarbeiter ist, dass Entscheidungen des Unternehmens vernünftig, gerecht und ehrenhaft getroffen werden.

Ziel für das Unternehmen ist wiederum, dass die Mitarbeiter ihre Professionalität, im besten Fall mit ihrem gesamten Wissen und Können, in den Dienst stellen.

Im weiteren Schritt wurde der Begriff „Kunden“ definiert. Danach gibt es externe Kunden, beispielsweise Patienten und interne Kunden, wie Kollegen und Mitarbeiter. Kunden wollen Zufriedenheit und Ziele erreichen. Allerdings scheitert dies oft an Problemen, wie bestehenden Missverständnissen oder nicht zutreffenden Annahmen.

## **6.2 Aufbau des Workshops**

Es wurden drei Gruppen für drei aufeinanderfolgende Tage gebildet. Die Tagesordnung lautete wie folgt:

- Kundenanforderungen festlegen
- Merkmale/Funktionen benennen
- Rang festlegen
- Benchmarking durchführen

## **6.3 Ziel des Workshops**

Ziel für den neuen Geschäftsführer war, sich einen Überblick über die Kultur in unserem Kreisverband zu verschaffen. Dabei wurde der Schwerpunkt auf die internen Kundenbeziehungen gelegt und erarbeitet, welche Anforderungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kreisverbandes am bedeutendsten sind.

Mein persönliches Ziel war es, herauszufinden, ob und an welcher Stelle die Teilnehmer den Dienstplan und alles was damit einhergeht, benennen, um somit dem Thema dieser Masterarbeit näher zu kommen. Der Fokus lag beispielsweise auf der Frage, ob hervorgeht, welche Wichtung das Thema Dienstplan bei den Mitarbeitern hat und an welcher Stelle andere Themen Schwerpunkt sind?



## 6.4 Vorgehensweise

Von den Mitarbeitern des Kreisverbandes haben 43 Mitarbeiter (entspricht ca.10%) die Möglichkeit bekommen, an diesen Workshop teilzunehmen. Dazu wurden aus diesen Mitarbeitern drei Gruppen gebildet, die gleichzeitig auch alle Führungskräfte sämtlicher Einrichtungen des Kreisverbandes einschlossen.

Im ersten Schritt wurde der Kollege bzw. Mitarbeiter als interner Kunde definiert. Im Anschluss wurden die Anforderungen erarbeitet welche die Mitarbeiter an ihre Kollegen bzw. ihre Vorgesetzten oder an den Kreisverband im Allgemeinen stellen.

Diese Anforderungen wurden gegenübergestellt und die jeweils 10 Wichtigsten herausgefiltert. Die Teilnehmer legten Funktionen fest, mit welchen die Anforderungen erfüllt werden könnten und setzten diese mit den Anforderungen in Beziehung.

Anschließend wurde ein Soll-Ist Vergleich, in dem die Anforderungen unter diesen zwei Gesichtspunkten bewertet wurden, und ein Benchmarking durchgeführt.

**Benchmarking** ist ein stetiger Prozess, bei dem das eigene Unternehmen mit dem stärksten Mitbewerber gemessen und verglichen wird. Es ist ein System zur Verbesserung der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Unternehmensziele und –aktivitäten können im ständigen Vergleich an die veränderten Kundenbedürfnisse angepasst werden.

## **6.5 Methode**

Angewendet wurde die Qualitätsfunktionen-Darstellung (QFD, Quality-Function-Deployment), welche eine Methode zur Qualitätssicherung in Bezug auf die Umsetzung von Kundenwünschen ist.

Die Qualitäts-Funktionen-Darstellung, eine Kommunikations- und Planungsmethode, können Kundenwünsche in Produktmerkmale unterstützend umgewandelt werden. Anforderungen der Kunden werden gezielt in technische Merkmale übertragen. In jeder Phase wird ein Qualitätshaus (House of Quality, HoQ) erstellt, um das Vorgehen zu veranschaulichen. Diese, aus mehreren Zimmern bestehende, umfassende Beziehungsmatrix, wird nacheinander ausgefüllt.

Mit Hilfe dieser Methode können Anforderungen an Produkte und Prozesse genau ermittelt werden. Das Endprodukt entspricht den Kundewünschen. Die ermittelten Produktmerkmale werden kritisch bewertet. Erarbeitete Ergebnisse dienen als Grundlage für weitere Arbeitspläne.

## **6.6 Durchführung**

Wie bereits beschreiben, wurde nach einer kurzen Einführung in das Thema und der Zielformulierung des Workshops, als erster praktischer Schritt nun festlegt und formuliert, welche Anforderungen die Mitarbeiter als Kunden an ihr Unternehmen haben. Die Antworten wurden schriftlich festgehalten und an einer Pinnwand veranschaulicht. Genannt wurden dabei unter anderem: ein wertschätzender Umgang, Zeit für fachlichen Austausch, Mitspracherecht, Zufriedenheit, Teamarbeit, Kompetenz und verantwortungsvolles Arbeiten.

Auffällig war, dass in allen 3 Gruppen von Frauen hauptsächlich „weiche“ Faktoren, meist mit sozialem Hintergrund und „harte“ Faktoren, meist mit wirtschaftlichem Schwerpunkt, häufig von Männern genannt wurden.

Erst durch das Einsteigen des Geschäftsführers und dessen versteckte Hinweise konnten auch noch Dinge, wie beispielsweise die leistungsgerechte Entlohnung genannt werden, der scheinbar ohne Nachfragen in allen Gruppen erstaunlicherweise vorerst keine Beachtung geschenkt wurde.

Zunächst fand ein paarweiser Vergleich der Anforderungen statt. Mittels einer Tabelle wurden die durch die Teilnehmer bisher zusammengetragenen Anforderungen gegenübergestellt und in Punkto Wichtigkeit gewertet.

Die Bewertung sah wie folgt aus: 1 – wichtiger, 0,5 – gleich wichtig, 0 – weniger wichtig. Die Bewertung 0,5 existiert sonst nicht, wurde aber in diesem Fall mit akzeptiert.

Die Gruppe sollte einen gemeinsamen Nenner finden und möglichst spontan antworten. Dies gestaltete sich jedoch oft schwierig, da die unterschiedlichen Meinungen zu Reibungen führten und Diskussionen anregten. Erst durch Druck von außen konnte sich die Gruppe schließlich einigen.

Im nächsten Schritt wurden dann die 10 bedeutendsten Anforderungen mit den erarbeiteten Funktionen/Merkmalen tabellarisch gegenübergestellt. Erneut sollte eine Bewertung erfolgen, die folgendermaßen aussah: 9 –sehr hoher Einfluss, 3 – mittlerer Einfluss, 1 –geringer Einfluss, 0 – kein Einfluss. Wieder entbrannten Diskussionen um die zuzuordnende Bewertung.

Nach dem Soll-Ist-Vergleich folgte das Benchmarking, also die Orientierung am besten. Dabei sollte ein Wettbewerber aus dem Landkreis festgelegt werden, mit dem sich der DRK Kreisverband Döbeln-Hainichen messen könnte. Diese subjektive Bewertung sollte erneut durch die Teilnehmer erfolgen. Allerdings konnten in allen drei Gruppen keine Wettbewerber genannt werden, da die Mitarbeiter keine, ihrer Meinung nach bessere Institution als das DRK, ausmachen konnten.

Letztendlich wurden aus jeder Gruppe zwei Schwerpunkte zur weiteren Bearbeitung, für 2012 festgelegt:

Gruppe 1: Kommunikation, Dienstplangestaltung

Gruppe 2: wertschätzendes Miteinander, Zielvereinbarungsgespräche

Gruppe 3: Vorschlagswesen, Dienstberatungen

Aus allen Gruppen meldeten sich Freiwillige, die sich mit der Bearbeitung dieser Schwerpunkte im Jahr 2012 befassen.

Mit Hilfe von Feedbackbögen wollte der Geschäftsführer ermitteln, inwiefern der Workshop die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt hat. Weiterhin sollten die Teilnehmer die Nützlichkeit des Workshops einstufen auch im Hinblick für die Entwicklung des Kreisverbandes, sowie das Arbeitsklima im Workshop, den Spaßfaktor und die Weiterempfehlung bewerten. Alle Antworten waren durchweg zufriedenstellend.

## **6.7 Zusammenfassung**

Alle drei Gruppen waren aufgeschlossen und konzentriert. Im Geschlechter-Verhältnis waren je Gruppe geringfügig mehr Frauen vorhanden. Das Sitzen im Halbkreis hatte den Vorteil, dass sich alle direkt ansprechen konnten und bei Diskussionen eine Einheit darstellten.

Durch die Zusammenarbeit des fachübergreifenden Teams wurde die Kommunikation angeregt. Fachübergreifendes Denken wurde gefördert.

Die bereits angesprochene geschlechter-spezifische Argumentation brachte reichlich Energie in die Runde und nutzbares Material mit sich.

In den Pausen nutzten die Teilnehmer die Zeit vorwiegend, um die Diskussionen fortzusetzen, seltener um andere berufliche Schwerpunkte oder Privates zu besprechen.

Der Workshop hat das angestrebte Ziel erfüllt und die Grundlage für weitere Arbeiten geschaffen.

## **7. Der Maßnahmeplan**

### **7.1 Einführung**

In den Workshops hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, sich freiwillig für die Erstellung der Maßnahmepläne einzuschreiben. Pro Treffen ergab sich so eine Gruppe von circa fünf Personen aus sämtlichen Bereichen bzw. Einrichtungen des Kreisverbandes sowie unterschiedlichen Alters.

Pro Sitzung wurden zwei der sechs Schwerpunktthemen behandelt, dabei fand die erste Sitzung am 11.04.2012 statt. Themen an diesem Tag waren „Kommunikation“ und „Dienstplan“.

Das Ende des Treffens wurde im Vorfeld nicht festgelegt, da jede Gruppe ein anderes Tempo oder ein anderes Problemverständnis haben kann, beziehungsweise auch das Diskussionspotential unterschiedlich hoch ist und somit die Erarbeitung der Maßnahmepläne von unterschiedlicher Dauer sein kann. Somit wurde auch der Druck, zum Ende kommen zu müssen, gemindert.

Die Vorgehensweise war einheitlich: Jedes Thema wurde in acht Unterteilungen betrachtet, um so detaillierter zum Ziel zu gelangen. Die Teilnehmer sollten versuchen, so weit wie möglich selbst das jeweilige Thema zu bearbeiten. Der Geschäftsführer war dabei in der Rolle des Moderators, der die Erarbeitung führte und gegebenenfalls Hilfestellungen gab.

In diesem Fall soll allerdings nur das Thema „Dienstplan“ betrachtet werden, dies besonders thematisch interessant für die Masterarbeit ist.

## **7.2 Durchführung**

Die acht Unterteilungen wurden wie folgt benannt und gegliedert:

Probleme; Ziele; Fragen; Aufgaben; erwartetes Ergebnis; Anspruch; Messgrößen; Beteiligte.

Folgendes wurde nun in Bezug auf den Dienstplan durch die Gruppe erarbeitet:

### Probleme:

- Zu viele Dienste
- Kurze Wechsel
- Ungleiche Verteilung
- Fehlende Dienstplan-Software
- Unklare Vorgaben
- Wechsel innerhalb der Abteilungen
- Vorlaufzeit des Dienstplans oft als zu kurz empfunden

### Ziele:

- Einheitliche Dienstplan-Software
- Strukturelle Rahmen
- Erfüllende Versorgungsaufträge

### Fragen:

- Wann soll DP aushängen

An dieser Stelle entstand eine rege Diskussion in der Gruppe. Unter anderem wurde darüber diskutiert, wie lange der Dienstplan Gültigkeit haben soll? ...Einen Monat, zwei Monate oder sollte gar ein Jahresdienstplan eingeführt werden?

Ein weiterer Schwerpunkt dieser Diskussion war der Zeitpunkt des Aushängens des Dienstplans. Es gäbe zwar Vereinbarungen, dass der DP bis zu einem entsprechenden Termin aushängen muss, aber die Praxis sieht anders aus. An dieser Stelle sollte betrachtet werden, was denn die Mitarbeiter wollen und wann der frühestmögliche Aushangtermin sein kann. Dies sollte dann in Einklang miteinander gebracht werden.

### Aufgaben:

- Jede Abteilung muss Software bekommen und Schulungen zur DP-Gestaltung
- Wunschbuch (dort, wo noch nicht mit einem Wunschbuch gearbeitet wird, ein Wunschbuch einführen und Berücksichtigung dessen durch die Verantwortlichen)
- Gleichmäßige Verteilung der Urlaubsansprüche über das Jahr

Eine erneute Diskussion wurde in Gang gebracht, bei der besprochen wurde, wer wann und warum welchen Anspruch hat und wie dieser verteilt ist. Dabei wurden vergangene Urlaubsplanungen und einhergegangene Probleme in die Diskussion mit eingebracht.

- Durchsetzen der Betriebsvereinbarungen
- Wissenschaftliche Untersuchungen durch Maria Römer

### Erwartetes Ergebnis:

- Ausgeglichener DP
- Einhaltung von Fristen
- Erkennen von Mängeln und Einleitung von Maßnahmen

An dieser Stelle wurde das Thema dieser Masterarbeit wieder sehr präsent. Der Geschäftsführer verdeutlichte, dass er sich durch diese Masterarbeit einiges erhofft, vor allem eben das Aufdecken von Mängeln und den aktuellen IST-Zustand, um dann entsprechende Maßnahmen einzuleiten, den SOLL-Zustand zu erreichen.

### Anspruch:

- Kenntnis über das Erstellen eines „ordentlichen“ DP
- Wirtschaftlicher DP
- Zeitgemäße Dienstvereinbarung

### Messgrößen:

- Krankenstand
- Stundenbilanz
- Mitarbeiterbefragung

### Beteiligte:

- Geschäftsführer
- Betriebsrat
- Abteilungsleiter
- DP-Verantwortliche



### **7.3 Zusammenfassung**

Die Gruppe war aufgeschlossen und bereit, Probleme offen zu benennen. Die Teilnehmer waren locker und aufgeschlossen. Zügiges und selbstständiges, aber dennoch detailliertes Arbeiten gewährte einen flüssigen Ablauf. Die Kaffeepause zwischen den beiden Themengebieten regte zum gedanklichen Austausch oder auch zu kleineren Diskussionen an, die dann wiederum in der kompletten Gruppe ausgeführt wurden. Meist fand die Gruppe dabei selbst zum Ende ihrer Diskussion und musste nicht durch den Geschäftsführer beendet werden. Das Thema wurde zufriedenstellend behandelt und wichtige Faktoren herausgearbeitet.

An dem Punkt „Aufgaben“, betonte Herr Hirschel, dass er an mich und meine Masterarbeit große Erwartungen hat. In dem Moment fühlte ich mich unsicher und überfordert, da ich der Meinung bin, seine Erwartungen in dieser Größenordnung nicht erfüllen zu können. Dieses Problem sprach ich meinerseits nicht sofort an, da ich mich damit noch einmal selbst auseinander setzen musste. Schließlich beschloss ich, dieses Problem erst einmal außen vor zu lassen und meinen Plan wie bisher zu verfolgen, ohne mich weiterhin damit zu verunsichern. Erst am Ende meiner Masterarbeit, beziehungsweise beim Vorstellen meiner Ergebnisse werde ich gegenüber dem Geschäftsführer erwähnen, dass ich lediglich exemplarische Ergebnisse erarbeiten konnte und keine Befragungen in sämtlichen Einrichtungen des Kreisverbandes durchführen konnte, da dies den Rahmen gesprengt hätte.

## **8. Die Experteninterviews**

### **8.1 Auswahl der Methode**

Als qualitative Methode wurde das Problemzentrierte Interview ausgewählt. Das theoriegeleitete Interview hat den Fokus auf eine bestimmte Fragestellung, die in einem möglichst offenen Gespräch beantwortet werden soll. Für die interviewte Person besteht die Möglichkeit, sich in ihren Ausführungen frei zu entfalten. Der Interviewer führt das Gespräch immer wieder auf das Thema zurück. Durch die offene Debatte kann die befragte Person subjektive Wahrnehmungen äußern und ihre Ausführungen erklären.

Durch diese Methode wird, im besten Fall, eine Vertrauensbasis zwischen den Gesprächspartnern hergestellt, durch die sich der Befragte geachtet fühlt.

### **8.1 Erstellen des Interviewleitfadens**

Die Fragen für den Interviewleitfaden ergaben sich zum einen aus dem Workshop oder dem Maßnahmeplan, zum anderen aus selbst gesetzten Schwerpunkten und resultierend aus meiner ehrenamtlichen Arbeit im Unternehmen.

Ziel war es, qualitative Interviews zu führen, die mündlich und persönlich erarbeitet werden und zu einem lockeren Gespräch anregen.

Um den Einstieg in das Gespräch zu erleichtern wird mit einigen lockeren Fragen im Teil I begonnen. Teil II, der Hauptteil, beginnt zunächst mit einigen Fragen zur Entstehung des jetzigen Dienstplanes und widmet sich dann eventuellen Belastungssituationen. Am Ende dieses Teils werden die Befragten um Einschätzungen gebeten. Im Teil III wird das Interview mit der Frage nach Veränderungs-Vorschlägen beendet und lässt auch ansonsten Raum für den

Interviewten Äußerungen und Wünsche loszuwerden. Unter Umständen kann sich eine kurze Diskussion entwickeln.

Schließlich folgt als letzter Schritt, zu würdigen, dass sich die Befragten Zeit genommen haben, mich zu unterstützen und Ihnen meinen Dank auszusprechen.

Der endgültige Leitfaden gestaltet sich wie folgt:

Teil I:

1. Seit wann sind Sie im Unternehmen tätig?
2. Welche Qualifikation haben sie bzw. wie nennt sich die Art Ihrer Beschäftigung?
3. In welchem Umfang sind sie im Unternehmen beschäftigt (Vollzeit, Teilzeit, wieviele Stunden)?

Teil II:

4. Gibt es für Sie Mitsprachemöglichkeiten, wie beispielsweise ein Wunschbuch? Wenn ja, nutzen Sie dieses?
5. Werden Ihre Wünsche berücksichtigt?
6. Finden Sie die Verteilung der Dienste fair? Sind alle Beschäftigten im Dienstplan gleichermaßen berücksichtigt?
7. Ab wann hängt der Dienstplan aus? Bietet er genug Vorlauf bzw. reicht die Zeit zur Planung?
8. Fühlen Sie sich durch den Dienstplan manchmal überfordert?
9. Inwiefern können Sie Familie und Beruf bzw. Dienstplan miteinander vereinbaren?
10. Ist der Dienstplan Ihrer Meinung nach arbeitsgesetzkonform? (...also gibt es beispielsweise einen Wochenend-Ausgleich durch freie Tage?, werden Pausen berücksichtigt?, werden Überstunden entlohnt?, gibt es häufig kurze Wechsel?)
11. Schätzen Sie das Arbeitsklima mit einer Schulnote von 1-6 ein und erklären Sie Ihre Entscheidung.

12. Wie schätzen Sie das Image des DRK aus Ihrer Sicht auf Außenstehende allgemein ein?

Teil III :

13. Wie könnte man aus Ihrer Sicht den Dienstplan verbessern?
14. Möchten Sie sonst noch etwas loswerden? Haben Sie Wünsche oder sonstige Vorschläge?

Diese Version richtet sich ausschließlich an die Mitarbeiter. Eine weitere Befragung erfolgte mit der Pflegedienstleitung, welche den Dienstplan monatlich verfasst. Für diesen Zweck wurde der Leitfaden entsprechend umgestellt und angepasst. Inhaltlich verfolgt dieser denselben Zweck:

Teil I:

1. Seit wann sind Sie im Unternehmen tätig?
2. Welche Qualifikation haben sie?
3. In welchem Umfang sind sie im Unternehmen beschäftigt?

Teil II:

4. Wie erstellen sie einen DP? Gibt es ein Modell?
5. Nutzen sie zur Erstellung eine Software oder die Erstellung der Dienste handschriftlich?
6. Gibt es für die Mitarbeiter Mitsprachemöglichkeiten, wie zum Beispiel ein Wunschbuch?
7. Inwiefern können sie diese Wünsche berücksichtigen?
8. Ist es möglich, die Dienste fair zu verteilen? Sind alle Beschäftigten im Dienstplan gleichermaßen berücksichtigt?
9. Ab wann hängt der Dienstplan aus? Denken sie, dass der Vorlauf für die Mitarbeiter ausreicht, um angemessen planen zu können?
10. Denken sie, dass sich manche Mitarbeiter durch den Dienstplan manchmal überfordert fühlen?

11. Inwiefern können Familie und Beruf bzw. Dienstplan miteinander vereinbart werden? Ist es für den einzelnen Mitarbeiter möglich, einen guten Mittelweg zu finden?
12. Ist der Dienstplan arbeitsgesetzkonform? Also gibt es beispielsweise einen Wochenend-Ausgleich durch freie Tage? Werden Pausen berücksichtigt? Werden Überstunden entlohnt? Gibt es häufig kurze Wechsel?
13. Schätzen Sie das Arbeitsklima in ihrer Einrichtung mit einer Schulnote von 1-6 ein und erklären Sie Ihre Entscheidung.
14. Wie schätzen Sie das Image des DRK aus Ihrer Sicht auf Außenstehende allgemein ein?

### Teil III:

15. Könnte man den Dienstplan ihrer Meinung nach noch verbessern? Was bräuchten sie dazu?
16. Möchten Sie sonst noch etwas loswerden? Haben Sie Wünsche oder sonstige Vorschläge?

## **8.2 Die Auswahl der Experten**

Zunächst bestand die Idee, die Interviews in der Einrichtung durchzuführen, in der ich selbst seit September 2005 tätig bin. Mein Interesse gründete darauf, dass es ja am spannendsten sei, in „meiner“ Einrichtung etwas zu erarbeiten und den Stand zu ermitteln, sowie zu ergründen, wo eventuelle Defizite liegen. Nach Gesprächen in der Runde mit Professor Beetz und anderen Masterstudenten habe ich diesen Plan verworfen. Ziel war nun für mich, eine vergleichbare Einrichtung im Kreisverband, das heißt genauer, auch wieder eine Sozialstation auszuwählen, wo ich die Interviews führen kann ohne, dass ich voreingenommen sein werde.

Nachdem diese Einrichtung schnell gefunden war, verfasste ich ein kurzes Schreiben, welches mein Anliegen verdeutlichte. Dieses Schreiben konnte ich glücklicherweise über eine Bekannte, die als Sekretärin in der Einrichtung angestellt ist, mit in die Firma einbringen. Weiterhin konnte sie nach eigenem Ermessen infrage kommende Personen direkt ansprechen und um deren Hilfe bitten. Schnell konnten so einige Mitarbeiter benannt werden, welche mich freiwillig unterstützen würden.

### **8.3 Vorgehensweise**

Nachdem der Interviewleitfaden erstellt und die Experten ausgewählt waren, wie in den vorigen Punkten näher beschrieben, wurden die Interviews durchgeführt.

Mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes konnten die Gespräche aufgezeichnet und somit zur weiteren Bearbeitung optimal verwendet werden.

Nach der aufwändigen Transkription folgte die Auswertung mit Orientierung an der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ nach Philipp Mayring.

Zunächst wurde in den Rahmenbedingungen die Entstehungssituation, wie die beteiligten Personen, die Handlungshintergründe oder die Entstehungssituationen, widergespiegelt.

Danach wurden die verschriftlichten Gespräche in einzelne thematische Passagen unterteilt und diesen Abschnitten eine Überschrift zugeteilt. Außerdem wurden Schlagworte hervorgehoben und der Inhalt auf das Wesentliche heruntergebrochen. Es erfolgte sozusagen eine Verkürzung und Verallgemeinerung der Texte.

Wichtige Kernpunkte zur Betrachtung der Gespräche waren: Was ist Thema?, Welche Bedeutung hat das Gesagte?, und Werfen sich Fragen auf?. Weiterhin

fanden folgende Fragen Beachtung: Wie und wie lange wird zu einer Frage gesprochen?, Warum? Und welche sprachlichen Mittel wurden genutzt?

Die Sprache trägt nicht nur zur Kommunikation bei, sondern gibt auch Auskunft über die soziale Identität und soziale Bedingungen, in denen sich Menschen befinden.

Sichtweisen sollten erfasst und mit den Aussagen der anderen Experten verglichen werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf ihre Aussagen wurden herausgearbeitet.

Als letzten Schritt wurden die Ergebnisse der Forschung mit den zuvor erarbeiteten theoretischen Grundlagen abgeglichen.

## **8.4 Interview 1**

### **8.4.1 Rahmenbedingungen**

Das erste Interview erfolgte mit der Pflegedienstleiterin der DRK-Sozialstation Hainichen. Im persönlichen Kontakt sprachen wir zunächst einen Termin ab. Da sie beruflich sehr eingespannt ist und einen Interviewtermin während der Arbeitszeit somit nicht abdecken kann, schlug sie mir vor, sich außerhalb Zeit für mein Anliegen zu nehmen. Schließlich legten wir uns auf circa 20 Uhr wochentags, bei ihr daheim, fest.

Bei meinem Eintreffen empfing sie mich bereits herzlich an der Haustür und erklärte mir, dass sie ihre dreijährige Tochter gerade ins Bett gebracht hat und wir uns daher ruhig verhalten müssen.

Frau I. ist 28 Jahre alt, verheiratet und wie bereits erwähnt, Mutter einer dreijährigen Tochter. Sie wohnt in der Stadt, in der sie arbeitet.

Das Interview führten wir dann im Wohnzimmer durch. Dabei saßen wir gemütlich auf der Couch. Die Situation war entspannt und freundlich. Umgebungsgeräusche waren minimal.

Während der Fragen antwortete sie mir zügig und ohne langes Zögern. Ihre Reaktionen auf meine Fragen waren verhältnismäßig kurz, aber präzise und ohne großes Abschweifen vom Thema. Daher belief sich das Interview auf eine Gesamtzeit von knapp 20 Minuten.

#### 8.4.2 Auswertung

Frau I. ist seit März 2010 im Kreisverband Döbeln-Hainichen angestellt. Zunächst als examinierte Krankenschwester in einer 30-Stunden-Woche und seit November 2010 als Pflegedienstleiterin mit Examen in einer 40-Stunden-Woche. Dass sie ihren hierarchischen Aufstieg im Unternehmen, von der Krankenschwester zur Pflegedienstleiterin, selbst noch nicht hundertprozentig verinnerlicht hat wird in Aussagen deutlich, in denen sie zunächst als Krankenschwester antwortet, sich aber dann noch korrigiert und als Pflegedienstleiterin antwortet. Beispielgebend dafür scheinen folgende Aussagen: „ ich bin krankenschwester (...) ähm seit november dann pflegedienstleiterin“ (Z. 7) oder „30 stunden.ach nee..jetzt 40 stunden“ (Z. 10).

Da sie selbst als „normale“ Angestellte ihren Platz in der Einrichtung hatte, kann es von Vorteil sein, wenn sie sich immer wieder in ihrer Arbeit als Pflegedienstleiterin auf Erfahrungen der niedrigeren Hierarchie-Ebene beruft. Ob und inwiefern sie dieses zweigleisige Denken und Handeln an den Tag legt zeigt sich im weiteren Verlauf des Interviews. Sollte es der Fall sein, könnte sich dieses Verhalten positiv auf ihre Arbeit und letztendlich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken.

Nach der Frage, wie sie den Dienstplan erstellt, erklärte sie mir, dass sie zwar bereits Vorkenntnisse hatte, sich aber dann detailliert nochmal durch eine



Kollegin einweisen lassen hat. Sie arbeitet dann schrittweise nach folgendem Schema: „also erst werden die urlauber eingetragen..dann die freiwünsche. und dann die..dann wird geguckt wie´s passt..da guck ich danach dass die mädels ne unbedingt zwee wochenenden nacheinander gehen“ (Z.15). Außerdem muss jeder Mitarbeiter mindestens eine Woche Spätdienst abdecken. Nachdem alle Möglichkeiten eingetragen wurden, wird geschaut, an welcher Stelle zuviele Mitarbeiter geplant sind, dort werden dann freie Tage eingetragen. Schon hier verdeutlicht sie, dass sie Wert darauf legt, dass die Verteilung der Dienste und der freien Tage möglichst fair gestaltet wird und sie nicht nur nach ihrem eigenen Ermessen handelt „sondern auch gucken wies de mädels das halt wollen“ (Z. 27). Sie unterstreicht ihre Aussage durch folgenden Kommentar: „wenn ich das weeß mach ich das“. Die häufige Verwendung des Wortes „gucken“ verdeutlicht ihre Bemühungen, möglichst alle Anliegen der Mitarbeiter zu deren Zufriedenheit zu berücksichtigen. Ein weiteres Indiz für ihre Anstrengungen zeigt sich in der langen Antwortpassage. Dieser Teil ist eher empathisch, weniger wirtschaftlich beschrieben.

Ein bestimmtes Dienstplan-Modell verwendet sie jedoch nicht, mit der Begründung: „dadurch dass wir keene soll und istzeiten haben.keene festgelegten“ (Z. 39). Diese Antwort scheint nicht ausreichend, da die Begründung, wohl vor allem für Außenstehende, nicht nachvollziehbar ist.

Den Dienstplan verfasst sie erst einmal handschriftlich, um mögliche Radierungen vorzunehmen zu können. Später werden die fertigen Dienste in eine Art Tabelle auf dem PC eingetragen. Eine spezielle Software wird nicht verwendet.

Die nächste Frage fokussiert die Mitsprachemöglichkeiten für die Mitarbeiter. Die folgende Textpassage ist optisch sehr ausführlich. Hauptaussage ist, dass es ein Wunschbuch gibt und sie den Mitarbeitern bestmöglich entgegenkommen möchte. Wiederholungen bereits gesagter Sätze untermauern diese Aussagen. Beispiel: „Wenns möglich ist wird´s immer beachtet“ (Z. 50) und „Ansonsten werden die wünsche beachtet“ (Z. 55) Sie erwartet jedoch, dass nachträgliche Wünsche in persönlichen Gesprächen

diskutiert werden: ...wenn die getauscht haben wollen beede zu mir komm mir das sagen und dann is das kein thema (Z. 56).

Die nächste Frage erfordert eine Antwort darauf, ob eine faire Verteilung der Dienste möglich ist und die Beschäftigten gleichermaßen im Dienstplan berücksichtigt werden. Die Antwort erfolgt zunächst spontan und kurz, scheinbar aber noch distanziert, denn weiche Faktoren sind nicht beachtet: „Von ihrer Stundenanzahl her ja“. Erst nach kurzer Pause folgt eine detaillierte Antwort, welche im ersten Teil sehr diplomatisch scheint und ausschließlich die Beachtung der Stunden erfasst. „Also die auf 4 Stunden (...) eingestellt sind, die kriegen natürlich mehr frei im monat als die (...) sechs oder acht stunden angestellt sind“. (Z. 71) Der zweite Antwortteil wird persönlicher. Dies wird deutlich, da sie zweimal von den „mädeln“ spricht. Dennoch bleibt die Hauptaussage, dass die Verteilung der Dienste so stattfindet, dass alle Stunden ausgeschöpft werden.

Wann der Dienstplan aushängt, beziehungsweise sie den Dienstplan veröffentlicht, beantwortet sie mit „Ab fünfzehnten...also am fünfzehnten (...)“ (Z. 85). Sie scheint bemüht darin, auch in dieser Angelegenheit dem Mitarbeiter entgegen zu kommen. Durch die Verwendung von „Ich guck immer (...)“ und „(...) da kann man immer nochma guckn“ wird diese Bemühung verdeutlicht.

Ob dieser Vorlauf bis zum Monatsbeginn für die Angestellten ausreicht um angemessen planen zu können, ist Frage des nächsten Abschnittes. Dass dies eine sehr kritisch zu betrachtende Frage ist, scheint schon allein darin deutlich zu werden, dass sie erst tief Luft holt um dann mit einer verbalen Antwort zu folgen. Wieder ist die Antwort zunächst sehr wirtschaftlich untermauert: „Hab auch schon drüber nachgedacht (...) den dienstplan eher raus zu hängen. Allerdings isses dann fürn betrieb e bissl unwirtschaftlich (...)“ (Z. 95). Danach betrachtet sie wieder den persönlichen Aspekt unter erneuter Verwendung des Wortes „mädeln (Z. 99)“. Kern dieses Abschnittes ist, dass eine angemessene Planung für die Mitarbeiter schwierig ist, sie aber wiederum bemüht ist, ihnen entgegen zu kommen. Durch den Einwurf des Interviewers „Dann sehen sie zu dass das möglichst doch passt“ (Z. 102) fühlt sich die Befragte berufen, ihre Antwort weiter auszubauen. Sie begründet nun, warum es schwierig ist, ihren

Gedanken, einen Dreimonatsplan zu erstellen, umzusetzen mit der nötigen Flexibilität in einer ambulanten Pflegeeinrichtung. Erneut erfolgt durch den Interviewer der Einwand; dass es schwierig scheint, so kurzfristige persönliche Planungen vorzunehmen, beruft sich aber noch einmal auf den positiven Einsatz des Wunschbuches. Frau I. betont wieder, dass sie bestmöglich auf Wünsche eingeht. Dieser Teil der gesamten Antwort beginnt mit „ja die Mädels“ (Z. 108) und endet mit „s’is ja eben alles machbar“ (Z. 112). Sie spricht hier wieder als die Krankenschwester, die mit ihren Kollegen ein freundschaftliches Verhältnis hat und nicht als die Pflegedienstleiterin, die in der Rangordnung über ihnen steht und auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beachten muss.

Im nächsten Schritt wird die Frage, ob sich die Mitarbeiter ihrer Meinung nach durch den Dienstplan manchmal überfordert fühlen, gestellt. Sie beantwortet die Frage damit, dass sie schon manchmal den Ärger über den Dienstplan wahrnimmt. In ihrer Ausführung beschreibt sie, dass die Mitarbeiter in erster Linie wahrnehmen, wer wann und wieviel arbeiten muss, ohne den nötigen Hintergrund, wie die Anstellung zu vier oder acht Stunden, zu beachten. Zunächst wird also das Negative gesehen. Im zweiten Teil der Antwort zeigt sie Verständnis für dieses Verhalten und rechtfertigt sie sich: „also ich versuch das wirklich gerecht zu machen“ (Z. 121).

An dieser Stelle hat mich die Antwort nicht zufrieden gestimmt. Das liegt aber meines Erachtens an der Fragestellung. Meine Idee war es, eher zu hinterfragen, ob die Mitarbeiter an Überforderung leiden, dadurch dass der Dienstplan in einer bestimmten Art und Weise geplant wurde, indem es dem Mitarbeiter nicht möglich ist, sich zwischen den Diensten zu erholen. Frau I. hat hier geschildert, wie der Dienstplan wahrgenommen wird und nicht, wie er sich auf die Umsetzung in der Praxis auf den Angestellten auswirkt. Die Frage hätte lauten müssen: Haben sie manchmal den Eindruck, dass die Umsetzung ihres theoretischen Dienstplanes in die Praxis zu einer Überforderung der Mitarbeiter führt? Die Frage könnte noch mit folgender Aussage untermauert werden: ...dass das Pensum in der Praxis nur schlecht umsetzbar ist und die Mitarbeiter daher unzufrieden sind?

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, unter Berücksichtigung des Dienstplanes, wird in der folgenden Frage betrachtet. Die Antwort der Pflegedienstleiterin fällt umfassend aus. Zunächst beschreibt sie die Situation von Müttern. Meines Erachtens erfasst sie diesen Aspekt zuerst, weil sie sich selbst mit dieser Situation am besten identifizieren kann. Vor ihrer Arbeit als Leiterin dieses Pflegedienstes stand sie selbst an genau diesem Punkt, wo es galt, Familie und Arbeitsalltag parallel zu bewältigen. Dies ist auch der Grund dafür, dass sie wieder betont, „dass wir so ene runde fertig kriegen“ (Z. 129), in der Rücksicht auf Mütter genommen wird, die ihre Kinder zuvor noch in einer Kindertageseinrichtung unterbringen müssen und zudem im schlimmsten Fall noch alleinerziehend sind. Durch die zweimalige Verwendung des Begriffs „Mädels“ wird diese Identifizierung mit der Situation noch einmal unterstrichen. Die vereinfachte Aussage dieser Antwort ist, dass sich die Vereinbarung von Familie und Beruf schwierig gestaltet und Organisationstalent von allen Seiten erfordert.

Durch Kommentare seitens des Interviewers, führt Frau I. ihre Anliegen noch aus und wird dabei immer persönlicher: „Also wenn ma was spontan is. die mädels wissen das. die könn die spätschichten auch (...) tauschen wenn sich jetzt dochma an an den schichten von dem mann jetzt was ändert. is ja keen problem.“ (Z. 141). Sie ist bedacht darauf, dem Privat- beziehungsweise dem Familienleben der einzelnen Mitarbeiter keine Steine in den Weg zu legen, da sie weiß, dass das in der ambulanten Pflege ohnehin ein schweres Unterfangen ist.

Ob der Dienstplan arbeitsgesetzkonform ist, soll die nächste Frage klären. Thematisch eingegrenzt wurde diese mit Beispielen. Die Interviewte arbeitet dann Schritt für Schritt die angegebenen Beispiele zum Thema ab. Diese Weisung verhinderte eine freie Erzählung, sondern gab eine Linie vor. Mit Abstand betrachtet hätte ich lieber die Frage gestellt, ohne bereits eine Richtung vorzugeben. Erst, wenn die Interviewte an den Punkt gelangt wäre, wo sie nicht mehr weiter weiß, hätten Beispiele angebracht werden können.

Die Frage habe ich gestellt, ohne zu erwarten, dass die die genauen Gesetze kennt, sondern sich mehr von ihrem Gefühl leiten zu lassen. Laut ihren Antworten scheint dieses Vorhaben geglückt zu sein.

Sie verdeutlicht in ihrer Erzählung, dass sie durch den Dienstplan nicht mit dem Gesetz in Berührung kommt und alle Zeiten ordnungsgemäß eingehalten werden. Kurze Wechsel, von der Spät- zur Frühschicht, fallen zwar an, halten aber den nötigen Abstand ein. Gearbeitete Feiertage oder Wochenenden werden mit zeitnahen freien Tagen ausgeglichen und im Fall von angefallenen Überstunden werden diese mit dem nötigen Zuschlag bezahlt.

In der nächsten Frage soll die Pflegedienstleiterin das Arbeitsklima in ihrer Einrichtung, mit einer Schulnote von eins bis sechs, einschätzen und ihre Antwort erläutern. Diese Frage war für mich persönlich sehr interessant, da eine positive Antwort meines Erachtens erheblich auf die Mitarbeiter einwirkt.

Ihre Antwort beginnt mit „also ich weiß..ich weiß dasses mal nicht so war.dasses da bestimmt vier bis fünf (...) ging“ (Z. 178). Diese negative Aussage hat den Hintergrund, dass die Mitarbeiter mit der vorigen Pflegedienstleiterin unzufrieden waren. Jetzt schätzt Frau I. das Arbeitsklima mit einer drei mit großer Tendenz zur zwei ein. Sie ist sich dessen bewusst, dass, da sie nun in der Rolle als Führungsposition ist, nicht mehr alle Probleme an sie herangetragen werden und sie deshalb nicht alles mitbekommt.

Beim Nachfragen, warum sie die Drei gewählt hat und keine Eins meint sie „es gibt immer was..es gibt immer was (...)“ ( Z: 190) „und dann halt auch die verschiedenen charaktere unternander“ (Z: 193), denn „viele frauen viele zicken und..is in jedem frauenbetrieb so“ (Z: 196).

Mit dem Image des DRK auf Außenstehende beschäftigt sich nun die folgende Frage. Hier soll die Interviewte einschätzen, wie die Bevölkerung das Image des DRK ihrer Meinung nach bewertet. Auch hier äußert sie wieder, dass sie weiß, dass es schlechtere Zeiten gab: „och von einigen aussagen von die hausärzte.mit denen ich auch viel zu tun hab jetzt wieder.und die resonanz ist besser.“ (Z: 206) Hintergrund ist ebenfalls das bereits oben angesprochene

Problem unter der Leitung der ehemaligen Pflegedienstleiterin. Weiterhin schätzt sie die Bewertung von Außenstehenden mit der Schulnote Zwei ein.

Könnte man ihrer Meinung nach am Dienstplan noch etwas verbessern? Wenn ja, was bräuchten sie dazu? Zu dieser Frage antwortet Frau I. sehr ausführlich und beginnt ohne große Überlegungen. Hier wird deutlich, dass sie sich selbst diese Frage schon gestellt haben muss und Veränderungen in Betracht gezogen hat. Ihre Idee, einen Quartalsdienstplan einzuführen, hat sie vorerst wieder verworfen, da die Umsetzung in der ambulanten Pflege erneut als schwierig dargestellt wird. Flexibilität durch verstorbene oder neu erworbene Patienten lässt sich nur in einem Monatsplan annähernd gut gestalten. Beispielgebend ist folgende Aussage: „hat man drei neue kunden und weeiß dann gar ne ei gott jetzt muss ich ne neue runde aufmachen und dann hmm..is der ganze dienstplan sowieso wieder übern haufen geworfen“ (Z: 225).

Erneut wird das Thema einer Dienstplansoftware betrachtet. Laut eigenen Aussagen hat sie mit einer Software zur Erstellung der Dienstpläne noch nie gearbeitet. Mit diesen Soll-und Ist-Zeiten sei sie noch nicht vertraut. Wie auch bei einer der ersten Frage zur Dienstplansoftware enthält ihre Antwort wieder zunächst den Hinweis auf die Soll- und Ist-Zeiten. Ich habe an dieser Stelle vermutet, dass sie erwartet, eine Software könnte das Erstellen eines Dienstplanes vereinfachen, doch sie sieht in erster Linie die Probleme. Sie untermauert ihre Ausführungen wie folgt: „da bin ich bissl zwiegespalten.klar isses schöner dass die mitarbeiter och glei sehn wenn ich die und die tage arbeite hab ich so und soviel stunden. Allerdings kann man den einzelnen runden genauso wenig eine zeit zuordnen(...) aber in der ambulanz wo man wirklich drauf angewiesen ist (...) das ist wirklich schon ne schwierige sache“ (Z: 232). Ihre Erklärung scheint durchdacht und nachvollziehbar.

Ansonsten fallen ihr keine weiteren Verbesserungsmöglichkeiten ein. Wieder äußert sie dazu, dass sie sich bereits Gedanken über Veränderungen gemacht hat, diese aber immer wieder an dem Problem der ambulanten Einrichtung scheitern.

Nach der Frage, ob sie sonst noch etwas ergänzen möchte, führt sie aus, dass sie in einer früheren Einrichtung Berührung hatte mit dem Thema „Dienstplan – Macht- oder Motivationsinstrument“. Der Dienstplan wurde an diesem Arbeitsplatz immer so gestaltet, dass Vorhaben unter befreundeten Kollegen prinzipiell durch den Dienstplan und somit durch die Dienstplanverantwortliche verhindert wurden. Auch von Kollegen aus der Umschulung zur Pflegedienstleiterin weiß sie, dass sie den Dienstplan als Instrument zur Beeinflussung der Mitarbeiter nutzen oder genutzt haben. „wirklich als machtinstrument..und die mitarbeiter die wirklich (...) ne so nach denen ihrer pfeife tanzen ordentlich eens zu drücken dass sie irgendwann freiwillig kündigen. Das is ne sinn und zweck der sache“ (Z: 266). Danach betont sie ausdrücklich, dass sich das DRK nicht nach solchen Vorgehensweisen richtet und auch sie dieses Vorgehen nicht unterstützt. „Da hat man die mitarbeiter sowieso bloß gegen sich“ (Z: 270) und wenn das „an den betriebsrat geht schneidet man sich ja im endeffekt ins eigne fleisch“ (Z: 274). „Im großen und ganzen sollte man guckn dass man gegenteilig (...) keen nutzen drauß zieht und sich ne gegenseitig an den koffer fährt“ (Z: 281). Hier werden wieder ihre Bemühungen deutlich, Harmonie, ein positives Klima und Lust auf Arbeit zu erwecken.

Thema war hauptsächlich Dienstplan als Machtinstrument, aber wie der Dienstplan auch zur Motivation beitragen kann, wurde nochmals nachforschend gefragt. Als motivierend sieht sie, dass man einen Dienstplan „mitarbeiterfreundlich“ und „familienfreundlich“ (Z: 288) gestaltet und „dass man die schichten so beachtet wies geht oder den muttis ma anbietet hier willste vielleicht ne ma bloß ne kurze runde hamm“ (Z: 288).

Ich bin begeistert von ihren Bemühungen, eine Fair-Behandlung und Zufriedenheit zu erreichen. Ihr Engagement zum Wohle der Einrichtung ist stark hervorgetreten. Dies resultiert zum einen aus dem Ziel, besser als die vorhergehende Pflegedienstleiterin zu sein und zum anderen daraus, dass sie selbst als Krankenschwester angestellt war und weiß, an welchen Punkten es zu Problemen kommen kann. Sie identifiziert sich mit vielen Kollegen, da sie deren Situationen auch selbst schon oft durchlebt hat und handelt daher sehr

menschlich. Auch fragt sie Mitarbeiter um Rat oder bittet sie um deren Einschätzung, dennoch kann sie Entscheidungen zielsicher treffen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Nähe und Distanz ist ihr wichtig.

Auffällig war, dass sie zu Beginn des Interviews eher vornehm gesprochen hat und auch ihre Körperhaltung machte deutlich, dass sie sich in der Situation noch nicht so wohl fühlte. Ich schließe dieses Verhalten darauf, dass wir uns weitestgehend unbekannt waren und sie nicht wusste, was genau auf sie zukommt. Auch ich war eher weniger entspannt, da ich mich in ihrem privaten Umfeld befand und ich innerlich unsicher war, ob mein Vorhaben gut läuft, die Technik funktioniert und ich gute Informationen erhalten würde. Im Laufe des Gesprächs löste sich die steife Körperhaltung von Frau I. auf und wurde legerer. Auch in ihrer Ausdruckweise wurde sie umgangssprachlicher und lockerer. Dies wiederum führte auch bei mir zu mehr Wohlbefinden in dieser Situation. Nach diesem Gespräch plauderten wir noch ein paar Sätze über Studium und Privatleben, somit gingen wir schließlich mit einem positiven Gefühl auseinander.

Nach diesem Interview, welches viele positive Eindrücke hinterlassen hat, war ich der Meinung, dass die kommenden Gespräche auch nur positive Ergebnisse hervorbringen könnten, denn was wird es da wohl schon auszusetzen geben? Wenn doch so auf die Mitarbeiter eingegangen wird, kann kaum ein negativer Punkt gefunden werden. Dass aber nicht alles Gold ist, was glänzt, wird sich in den Auswertungen der kommenden Interviews zeigen.



## **8.5 Interview 2**

### 8.5.1 Rahmenbedingungen

Das zweite Interview fand vormittags an einem Mittwoch statt. Im Vorfeld tauschten wir Telefonnummern, damit eine unkomplizierte und flexible Gestaltung des Termins möglich war. Zunächst legten wir den Tag fest, eine genaue Zeitangabe ist jedoch im ambulanten Pflegedienst nicht möglich. Der Plan war, dass Frau O. sich nach ihrem Frühdienst bei mir meldet und wir das Interview vor ihrer Mittagsrunde einbauen.

Meine Bedenken waren, dass der Zeitdruck zwischen den Diensten einem entspannten und lockeren Gespräch im Weg steht. Zudem empfand ich erschwerend, dass das Interview in der Einrichtung stattfinden sollte, in der sie arbeitet. Vielleicht würde sie sich durch die unmittelbare Anwesenheit von Kollegen und Vorgesetzten in ihren Ausführungen begrenzen?

Schließlich rief sie mich kurz vor 10 Uhr an, als ihre Frührunde beendet war und erklärte, dass sie jetzt Zeit für mich habe. Umgehend machte ich mich auf den Weg.

In der Einrichtung angekommen, suchten wir nach einer passenden Räumlichkeit, die meine Erwartungen erfüllen konnte. Ein Büro war zurzeit nicht besetzt und ließ sich durch eine Tür von anderen Räumen trennen. Während des Gesprächs schloss ich mit ihrem Einverständnis die Tür ab. Auch die Angst, dass Mitarbeiter in anderen Räumen Gesprächsteile mitbekommen könnten, wurde nicht bestätigt, da unser Raum durch einen Flur von anderen Räumen abgetrennt war.

Frau O. ist fünfzig Jahre alt und hat bereits erwachsene Kinder, die bei der Dienstplangestaltung keine Berücksichtigung mehr finden müssen.

### 8.5.2 Auswertung

Frau O. ist seit acht Jahren als Altenpflegerin im Unternehmen tätig. Angestellt ist sie für sechs Stunden pro Tag.

Bereits nach der ersten bedeutenden Frage, ob es für sie Mitsprachemöglichkeiten, wie zum Beispiel über ein Wunschbuch gibt, war ich erstaunt über die doch negativ belastete Antwort: „Es gibtn Wunschbuch und es gibt och teilweise ne Mitsprachemöglichkeit aber es gibt auch teilweise gar nix.“ (Z: 14). Da sie das Wort „teilweise“ mehrmals verwendete, hakte ich nach, was sie damit meint. Sie begründet ihre Antwort damit, dass ja gerade in Urlaubszeiten nicht so viel Personal zur Verfügung steht und sie machen müsste, was ihr aufgetragen wird.

Erneutes Nachfragen zum Wunschbuch veranlasste sie zu der Aussage, dass sie weiß, dass schon versucht wird, das Wunschbuch zu berücksichtigen. Allerdings fügt sie gleich wieder einen negativen Aspekt an: „Es gibt natürlich och Kollegen die schreiben sich glei ma jedes Wochenende ein..Na dann isses wieder nich so“ (Z: 21), dass es berücksichtigt wird. Sie selbst versucht ihre Wünsche dennoch bestmöglich durchzusetzen.

Sie äußert: „manchma darf man ja auch tauschen“ (Z: 27). Es ist zwar positiv, dass man Dienste mit Kollegen tauschen kann, durch das vorangesetzte „manchmal“ erhält die Aussage allerdings wieder einen negativen Beigeschmack.

Ihr Empfinden ist, dass die Zeiten schon schlechter waren als jetzt. Aktuell wäre ein Aufwärts-Trend spürbar. Diese Äußerung verbinde ich wieder mit der Leitung unter der vorhergehenden Pflegedienstleiterin.

Wieder muss nachgehakt werden, ob sie sich mit ihren Wünschen angenommen fühlt, da bis jetzt keine eindeutige Antwort fiel. Daraufhin sagt sie: „Ich bin jemand der ne oft nen Wunsch hat aber wenn ich dann doch ma ein hab hats bis jetzt immer geklappt.“ (Z: 30)

Diese Antwort überrascht sehr, denn die Ausführungen zu dieser Frage haben sich hingezogen und mussten durch ständiges Nachfragen förmlich herausgekitzelt werden. Zudem waren ihre Bemerkungen negativ belastet und nun äußert sie aber letztendlich, dass ihre Wünsche bisher immer umgesetzt wurden.

Auch bei der nächsten Frage, ob sie die Verteilung der Dienste fair findet, folgt wieder eine verneinende Antwort: „Nicht wirklich.“ (Z: 34) Wieder schmückt sie diese Antwort nicht aus. Erst durch Ermitteln der Gründe ihrer Antwort führt sie ihre Informationen aus. Denn die, die immer jammern würden, dass sie zuviel Spätdienste abdecken müssen, werden erhört und haben ihr Ziel erreicht und dann gibt es aber solche Mitarbeiter, die regelmäßig mehrere Spätdienste haben, nicht jammern und daher wieder und wieder dafür eingeplant werden.

Scheinbar soll eine gleichmäßige Verteilung der Dienste erreicht werden, dafür werden aber die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt. Da sie zu denen gehört, die eher weniger Wünsche äußern, bleibt ihr nur, den Dienstplan so hinzunehmen, wie er letztendlich geplant wurde. Meiner Meinung nach kann sie daher nur selbst ihrer Unzufriedenheit entgegenwirken.

Wieder wird durch den Interviewer anschließend hinterfragt, ob eine Gleichverteilung stattfindet, sie verneint dies. Der Interviewer versucht ihre Sicht auf die Dinge zu erweitern, indem er festhält, dass ja auch eine unterschiedliche Verteilung der Dienste aufgrund unterschiedlicher Anstellungen erfolgt. Frau O. lässt sich darauf nicht ein und meint „das hat mitm spätdienst eigentlich nichts zu tun“ (Z: 44). Der Interviewer beendet an dieser Stelle dieses Thema und geht über zur nächsten Frage.

Ab wann der Dienstplan für die Mitarbeiter einsehbar ist, soll nun von Frau O. beantwortet werden. Sie sagt aus, dass sich neuerdings bemüht wird, das zeitig zu machen. Wieder ist festzustellen, dass sie durch die alte Führungsweise entscheidend geprägt ist. Da diese kurze Bemerkung allerdings nicht die Antwort auf die gestellte Frage war, muss erneut nachgehakt werden, was denn zeitig bedeutet. Zunächst gibt sie daraufhin bekannt, dass der Dienstplan meist am Fünfzehnten aushängt. „Es waren aber auch schon zeiten da war am zwanzigsten oder dreiundzwanzigsten immer noch keiner da.“ (Z: 48) Sie hängt

noch zu sehr im alten Raster fest, denn immer wieder spricht sie von den „alten“ Zeiten.

Ob der Vorlauf für sie ausreicht, um angemessen planen zu können beantwortet sie umgehend zufrieden: „also mir reicht se aus.“ (Z: 52) Was aber ist, wenn doch mal ein Termin dazwischenkommt? Dann nutzt sie die Möglichkeit den Dienst mit Kollegen zu tauschen.

Diese Frage-Antwort-Sequenz ist ziemlich kurz gehalten, da sie ihre Ausführungen positiv und detailliert abhandelt.

Die anschließende Frage wurde wie folgt gestellt: „Fühlen sie sich manchmal durch den dienstplan überfordert.so wie er geschrieben ist?“ (Z: 58) Dieser Anhang „so wie er geschrieben ist“ bezieht sich auf die Antwort im vorangegangenen Interview. Da die Antwort auf diese Frage eher am Thema vorbeiging, wollte ich so diesmal erreichen, in Erfahrung zu bringen, ob sich die Mitarbeiter mit dem Pensum und der Dienstverteilung überfordert fühlen.

„Es hat schon nachgelassen aber es war schon da“ (Z: 60) zeigt wieder, dass sie die alten und die neuen Zeiten immer wieder koppelt. Aktuell befand sie sich in einem Zwölf-Tage-Rhythmus, bei dem sie schon an ihre Grenzen kommt. Frau O. untermauert diese Ausführungen wie folgt: „das is dann schon heftig (...), das is heftig.“ (Z: 61) Sie sagt zwar nicht eindeutig, dass sie sich damit überfordert fühlt, es ist ihr aber anzumerken.

An dieser Stelle zweifelte ich an den schönen Ausführungen des ersten Interviews. Dass das aber nach der Antwort auf die Frage, ob sie denkt, dass es anderen auch so geht, wieder verworfen werden konnte, beruhigte mich. „Das geht andern genau so ja. das war früher an der tagesordnung und jetzt hat das sehr nachgelassen..Ich hatte das so lange ne....Das is jetzt seit ner langen zeit wieder das erste mal.“ (Z: 64) Es ist also nur eine Ausnahme, dass sie einen Zwölf-Tage-Plan abarbeiten muss. Doch wieder hängt sie mit ihren Gedanken mehr den schlechten Zeiten nach, als das sie würdigt, dass Verbesserungen eingetreten sind.

Die Frage inwiefern es möglich ist, Arbeit und Beruf unter Beachtung des auferlegten Dienstplans zu vereinbaren, eröffnet den folgenden Abschnitt. Hier

bezieht sich Frau O. auf ihr fortgeschrittenes Alter, in dem sie keine kleinen Kinder mehr versorgen muss und daher Beruf und Familie gut vereinbaren kann. Danach kommt sie von ihrem persönlichen Standpunkt ab und betont mehrfach, dass das für Kollegen mit kleinen Kindern sehr schwierig ist. Ihr sind die Situationen ihrer Mitmenschen sehr bewusst. Sie weiß, dass der Kindergarten für einen pünktlichen Dienstbeginn in der ambulanten Pflege zu spät öffnet und sich die Kollegen somit erhöhtem Stress aussetzen. Sie ergreift schließlich Partei für die jungen Mütter und äußert sich in mehreren Sätzen abwertend zu der scheinbar unpassenden Öffnungszeiten der Kindertageseinrichtung.

Dieser Abschnitt ist verhältnismäßig lang und sehr ausführlich. Jedoch beziehen sich ihre Informationen zum größten Teil auf ihre Kollegen, weniger auf sie selbst, da sie sofort die Vereinbarkeit für sich geäußert hat.

In Bezug auf die Arbeitsgesetzkonformität des Dienstplanes war ihre Antwort erst einmal negativ behaftet, denn „wenn wir richtig druck haben dass wir keine Pause machen.“ (Z: 98), fügt aber sofort hinzu, dass dieser Fall seit längerem schon nicht eingetreten war. Dennoch ist es oft schwierig Pausen geregelt einzuhalten, da Patienten auf ihre Zeiten festgelegt sind. Überstunden fallen, seitdem der neue Geschäftsführer im Amt ist, nur noch geringfügig an, vorher war es deutlich schlimmer. Die Entlohnung der Überstunden erfolge ordnungsgemäß, allerdings erst seit dem Kollegen in den Betriebsrat aufgenommen wurden und dadurch die Regelung mit dem Überstundenzuschlag bekannt wurde. Ruhezeiten werden eingehalten.

Erwähnenswert ist hier wieder die Einstellung von Frau O: erst große Skepsis und die Bewertung der alten Zeiten und dann doch feststellen, dass es mittlerweile besser geworden ist.

Das Arbeitsklima schätzt Frau O. mit der Schulnote Zwei ein, auch wenn es hier und da mal ein eher distanziertes Verhältnis zu einer Kollegin gibt.

An dieser Stelle ist interessant, dass sie eine zufriedenstellende Antwort gibt, in der sie betont, dass das Arbeitsklima „jetzt“ recht gut ist. Hier fragt der Interviewer nach, warum sie diese Betonung gewählt hat und fügt hinzu, dass

es ja da wohl mal schlechter war. Das Positiv-Negativ-Verhältnis hat sich umgekehrt. Ihre Rückmeldung bezieht sich daraufhin, wie erwartet, auf den Führungswechsel. Seitdem spürt sie den Unterschied deutlich. Dass es sich nun zum Besseren gewandt hat macht sie auch deutlich in folgender Aussage: „Es kommt auch drauf an, ob man mal e positives feedback von der leitung kriegt oder immer...Das macht och viel aus.“ (Z: 133) Scheinbar fühlte sie sich in ihrer Arbeit und mit ihrem Einsatz im Unternehmen unter der vorhergehenden Pflegedienstleiterin nicht gewürdigt. Durch positive Rückmeldungen fühlt sie sich in ihrem Tun bestätigt, dies wiederum führt zu Motivation. „Und wenn man doch ma e lob kriegt das spornt einen ja dann weiter an...Da weiß man, dass mans richtig...“ (Z: 140)

Weiterhin erwähnt sie, dass das Fachpersonal untereinander gut als Team agiert und es immer jemanden gibt, der, wenn es notwendig ist, für seinen Kollegen einspringt.

Am Ende dieser Passage kehrt sie noch einmal zu den schlechten Zeiten zurück. Da sei sie nur ungern zur Arbeit gegangen, weil die Mitarbeiter immer nur die Bösen waren und stark unter Druck standen. Trotz, dass jeder sein Bestes gegeben hätte, wäre nie ein positives Wort in der Richtung gefallen. Darunter hatte auch das Arbeitsklima deutlich zu leiden und wiederum wurden die Belastungen in dem deutlich ansteigenden Krankenstand sichtbar. Nicht nur physische, sondern auch psychische Grenzen seien in dieser Zeit überschritten worden.

Dieser Abschnitt unter der Frage nach dem Arbeitsklima für das Thema „Macht oder Motivation“. Es hat sich dabei herauskristallisiert, dass Lob, vor allem durch Vorgesetzte, für die geleistete Arbeit neue Kräfte mobilisiert und zu einem motivierten Arbeiten führt. Schlechte Kritik und negativer Druck hingegen bewirken einen Abfall der Motivation und schränken die Zufriedenheit aller Mitarbeiter stark ein.

Das Image des DRK, speziell ihrer Pflegeeinrichtung, schätzt sie durchaus positiv ein. Bestätigt sieht sie ihre Annahme in der hohen Patientenzahl und den ständigen Neuzugängen. Zudem habe sie in ihrem Umfeld keine negativen Äußerungen wahrnehmen können.

Die vorletzte Frage des Interviews enthält, was aus ihrer Sicht am Dienstplan verbessert werden könnte. Daraufhin antwortete sie umgehend: „also die zwölf tage dienste auf jeden fall“ (Z: 161). Ihr wäre es lieber, nur acht Tage zu arbeiten und dafür auch nur zwei oder drei Tage frei zu bekommen, denn sie stößt bei langen Diensten an ihre körperlichen und psychischen Grenzen. Ihre Anforderungen an ihre Arbeit sind unter anderem immer hundert Prozent zu geben und die Umsetzung erfordert viel Kraft.

Zuletzt wurde sie gefragt, ob sie sonst noch etwas auf dem Herzen habe, was sie an dieser Stelle noch loswerden möchte. Zum Dienstplan ansich hat sie kein Kommentar hinzuzufügen aber sie erwähnt nochmal „Es gab schlimme Zeiten..aber noch unter der andern PDL.“ (Z:180) Das Team war zu dieser Zeit sehr angespannt und gereizt, da teaminterne Absprachen, zum Beispiel das Tauschen von Diensten, durch die Pflegedienstleiterin unterbunden wurden und die Führung einer Diktatur glich. Ihrer Meinung nach ist es am wichtigsten, dass unter den Kollegen Einigkeit herrscht, die Dienste abgedeckt sind und somit jeder seinen Willen bekommt, ohne die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu gefährden.

Vor dem Gespräch erkundigte sich Frau O. detailliert, warum ich das Interview aufzeichne, ob es sonst noch jemand hört und ob sie sich ordentlich ausdrücken müsste. Nach einer klaren Antwort meinerseits hatte ich das Gefühl, dass sie sich damit zufrieden gab und alle Bedenken verflogen waren. Diese Erkenntnis schließe ich auch auf die Art und Weise, wie das Gespräch verlief und ihre Informationen geäußert wurden.

Ihre Antworten erfolgten immer ohne Zögern. Auffällig war ihre oft negative Haltung, die meines Erachtens ausschließlich aus ihren schlechten Erfahrungen unter der Führung der vorhergehenden Pflegedienstleitung resultiert.

Von ihrer Art her war sie sehr dominant und klar. Ihre Meinung äußerte sie ohne Bedenken und ohne die Angst, es könnte sie jemand hören. Im Gegenteil, ich empfand sogar, dass sie es gerne gesehen hätte, wenn mal die „Wahrheit“ auf den Tisch kommt.

Leider entstand auch hier kein allzu offenes Gespräch, sondern handelte den Leitfaden eher Schritt für Schritt ab. Wünschenswert wäre gewesen, wenn der Leitfaden nur zur Orientierung gedient hätte und das Gespräch weitestgehend frei sattgefunden hätte.

Außerdem musste ich immer wieder nachhaken, um ihre Antworten zu präzisieren. Sie wartete immer ab, welche Frage als nächste gestellt werden würde. Somit erhielt ich zwar befriedigende Antworten, dennoch habe ich mir erhofft, dass mehr aus dem „Nähkästchen“ geplaudert wird.

## **8.6 Interview 3**

### 8.6.1 Rahmenbedingungen

Das dritte Interview fand direkt nach dem zweiten statt. Die räumliche Situation und sonstige Bedingungen blieben unverändert. Interviewpartner und Interviewer saßen sich an einem Tisch gegenüber.

Das Interview dauerte etwa zwanzig Minuten.

### 8.6.2 Auswertung

Frau A. hat im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres mit siebzehn Jahren im Unternehmen angefangen. Anschließend erfolgte eine dreijährige Ausbildung als Altenpflegerin in der Tagespflege des DRK. Begonnen hat sie ihre Tätigkeit mit vier Stunden, nun erfolgte eine Höherstufung auf fünf Stunden, also auf fünfundzwanzig Stunden pro Woche. Dabei ist der Dienst an einem



Tag nicht auf fünf Stunden begrenzt, sondern kann darüber hinausgehen. Diese Überstunden werden mit freien Tagen ausgeglichen.

Bei der Frage nach Mitsprachemöglichkeiten in Form eines Wunschbuches erklärte Frau A., dass es diese Chance gibt, Wünsche zu äußern. Bei kurzfristigen Terminen, fügt sie sofort an, besteht die Möglichkeit, Dienste unkompliziert mit Kollegen zu tauschen. In diesem Fall den Dienstplan umzuschreiben ist eher selten der Fall.

Anschließend folgt die Frage, ob die im Wunschbuch geäußerten Wünsche berücksichtigt werden. Zunächst überlegt Frau A. lange, bevor sie zu einer Antwort kommt, die dann lautete: „Mal so mal so“. (Z: 36) Diese Aussage erklärt sie dadurch, dass, wenn sie an einem bestimmten Tag frei haben möchte, sich aber vor ihr schon drei Kollegen eingetragen haben, sie wohl nicht die vierte sein wird, bei der dieser Wunsch Berücksichtigung findet. „Aber so. Eigentlich wird das schon berücksichtigt.“ (Z: 39) Mit diesem Satz entschärft ihre anfängliche Antwort.

Wie viele Wochenenden Frau A. im Monat abdecken muss beantwortet sie mit: „Das is och unterschiedlich (...) bin jetzt meistens zwee wochenenden gegang..äh. jetzt bloß anderthalb wochenende (...) ma n großes wochenende ma zwee kleene“. (Z: 42) Außerdem hängt die Verteilung der Wochenend-Dienste mit der Anzahl der Stunden zusammen, mit denen die Mitarbeiter angestellt sind. Kollegen mit acht Stunden müssen meist jedes zweite Wochenende abdecken, Kollegen mit weniger Stunden werden entsprechend seltener eingebunden.

Finden sie die Verteilung der Dienst fair? Ist das ihres Erachtens gerecht aufgeteilt, wie die Dienste im Dienstplan untergebracht sind? Vor ihrer Antwort überlegt Frau A. lange. „Also ich finde es könnte zum beispiel mehr rücksicht auf de muttis genommt werden“ ist dann der erste Satz ihrer Antwort. Sie fügt an, dass sie keine Kinder hat und daher öfters den Spätdienst übernehmen würde, auch wenn sich die Begeisterung in Grenzen hält.

Ihr Engagement für Mütter, auch besonders, wenn diese alleinerziehend sind, wird an dieser Stelle sehr deutlich. Sie würde aus Kulanz zurückstecken, zum Vorteil ihrer Kolleginnen.

Ob dieses Problem dem Dienstplanverantwortlichen ihrer Meinung nach bewusst sei, beantwortet sie mit ja, da dieses Thema bereits angesprochen wurde. Anschließende Veränderungen sind an dieser Stelle aber ausgeblieben.

Wie sieht aber die Berücksichtigung der Beschäftigten ansonsten aus, im Dienstplan? Gibt es Bevorzugte? Wieder sind thematischer Schwerpunkt Kollegen mit Kindern. Diese müssten mehr Beachtung finden. Ihr ist aber durchaus bewusst: „Man kann ne immer alles berücksichtigen das is klar nor aber man kann ja drauf achten.“ (Z: 72) Ob es Mitarbeiter gibt, die im Dienstplan bevorzugt werden, verfolgt sie nicht. Ihr Hauptaugenmerk liegt auf ihrem Dienstplan. Zudem ist es schwierig zu erkennen wer wie oft, entsprechend der zu erfüllenden Stundenzahl, arbeiten muss.

Diese Antwort ist sehr objektiv, denn viele sehen nur die Verteilung der Dienste, ohne zu hinterfragen, wer wie viele Stunden erbringen muss.

Ein lautes Lachen folgt zunächst auf die folgende Frage, wann der Dienstplan aushängt. Sie weiß, dass am fünfzehnten eines Monats Stichtag ist, betont aber, dass er selten eher hängt. Es hätte auch schon Zeiten gegeben, wo der Dienstplan erst wenige Tage vor dem neuen Monat einzusehen war.

Der Vorlauf reicht ihr zur Planung ihrer außerdienstlichen Termine aus. Wenn diese früh bekannt sind, besteht die Möglichkeit zur Vermerkung im Wunschbuch. Bei späteren Terminen können die Angestellten untereinander tauschen. Nur im seltensten Fall muss ein Termin abgesagt werden.

Die private Gestaltung genauer betrachtet, ist eine detaillierte Planung eher schwierig. Feste Absprachen kann sie im Vorfeld nicht treffen, da erst der Dienstplan abgewartet werden muss. „Kannst halt nie richtig zusagen (...). Das privatleben gestaltet sich halt kacke.“ (Z: 106) „Musst dann eben kurzfristig dann irgendwie was über de runden bring.“ (Z: 110)

Fühlen sie sich manchmal überfordert? Nach langem Überlegen nach dieser Frage, erkundigt sie sich, wie das mit dem „überfordert“ gemeint sei. Beispielgebend werden Dinge, wie zu lange Dienste oder kurze Wechsel benannt. Durch den Interviewer wird angefügt: „Dass sie einfach an den punkt kommen wo man denkt puuh..mir stehts gerade oberkante.“ (Z: 114) Nach kurzem Innehalten antwortet sie mit: „Sicherlich..sicherlich (...)“ (Z: 116) und erklärt, dass Zwölf-Tage-Dienste anstrengend sind und sie zwischendrin die Orientierung im Wochentag verliert. Auch sieben Tage Spätdienst erfordern viel Kraft und Kondition. Da sie allerdings länger am Stück frei hat, nimmt sie solche Dienste in Kauf, „weil mir nützt ein zwei tage nüscht..da komm ich brauch ich schon alleine einen tag um..oder anderthalb tag um runter zu komm und den andern halben tag um meine bude erstma wieder auf vordermann zu bringen“ (Z: 126).

Inwiefern Familie und Beruf miteinander vereinbar sind, wurde zwar bereits angesprochen, dennoch soll die Situation von Frau A. nochmals genauer betrachtet werden. Sie selbst kann Privates und Beruf gut vereinbaren, da sie sich, vor allem aufgrund ihrer Kinderlosigkeit, ihren Tag selbst einteilen kann. „wenn ich jetzt en frühdienst hatte und ich war kaputt (...) ich kann mich ma hinlegen.“ (Z: 142) Wieder wird daraufhin kurz die Situation junger Mütter betrachtet, die ihren Tag nach den Kindern ausgestalten müssen und dementsprechend gestresster sind. Das fängt bereits früh an, denn der Dienst beginnt eigentlich halb sechs, der Kindergarten öffnet jedoch erst um sechs.

„Ja find ich eigentlich schon.“ (Z: 153) ist ihr erster Satz auf die Frage, ob sie findet, dass der Dienstplan arbeitsgesetzkonform ist. Sie untermauert ihre Antwort, mit dem Beispiel, das immer ein Ausgleich mit freien Tagen stattfindet. Pausen fest einzuplanen und einzuhalten gestaltet sich schwierig, da durch Telefonate oder Gespräche zur Arbeit keine klaren Grenzen geschaffen werden.

Zur Überstunden-Problematik erklärt Frau A., dass zunächst wieder die Verteilung der Stunden beachtet werden muss. Sie hat nur wenige Überstunden, weil der Fokus auf dieses Problem durch die Führungskräfte

größer geworden ist. Es ist häufiger der Fall, dass Überstunden durch freie Tage herabgestuft werden, als dass eine entsprechende Entlohnung stattfindet.

Die Ruhezeiten, zum Beispiel zwischen Spät- und Frühdienst, sind eingehalten.

Das Arbeitsklima schätzt Frau A. mit der Schulnote drei ein. Als entscheidendes Kriterium nennt sie dafür, die Zusammenstellung der Mitarbeiter und deren Sympathie zueinander, in dem jeweiligen Dienst.

Das Image dieser DRK-Einrichtung auf Außenstehende kann sie nicht bewerten, da es immer verschiedene Meinungen gibt. Auch ein erneutes Nachhaken kann ihr keine genaue Antwort entlocken.

Sehr spontan folgt ihre Antwort auf die Frage, was aus ihrer Sicht am Dienstplan verbessert werden könnte: „Mehr mitspracherecht mit den mitarbeitern“ (Z: 226). Ihrer Meinung nach sollte noch individueller auf die einzelnen Arbeitnehmer und deren Wünsche eingegangen werden. Umgesetzt werden könnte dies durch persönliche Gespräche, zum Beispiel in Dienstberatungen, mit der Dienstplanverantwortlichen.

Wünsche, Vorschläge oder sonstiges zum Thema konnte sie am Ende nicht benennen.

Das Gespräch hatte einen lockereren Charakter, als das Vorherige. Dies hängt meiner Meinung nach mit dem annähernd gleichen Alter zwischen den Gesprächspartnern zusammen.

Ihre Antworten erfolgten meist erst nach längerem Überlegen. An dieser Stelle wird sie sich die Frage nochmals verinnerlicht haben, um ihre Antwort zielgerichtet zu äußern. Nur selten kam es zu einer spontanen Äußerung.

Sie scheint mit ihrer Arbeit im Unternehmen zufrieden, schwerwiegende Probleme hat sie für sich nicht benannt.

Thema war, wie bereits in vorherigen Gesprächen, die Situation junger Mütter und deren Vereinbarkeit im Beruf.

Der Wunsch nach mehr individueller Berücksichtigung scheint für mich nicht erfüllbar zu sein, denn der Aufwand wäre erheblich. Es müsste eine Art Steckbrief angefertigt werden, um möglichst alle Umstände, die einzelnen Personen betreffend, zu berücksichtigen. Zudem bin ich der Meinung, dass die Dienstplanverantwortliche bemüht ist, Wünsche entsprechend umzusetzen und auf Einzelne einzugehen.

## **9. Zusammenfassung**

Die Pflegedienstleiterin der betrachteten Institution hat augenscheinlich einen guten Weg gefunden, Mitarbeiter zufrieden zu führen. Hintergrund ihrer Bemühungen wird auch das verhältnismäßig kurze Innehaben dieser Führungsposition sein, da sie in die Führungs-Routine noch nicht so stark eingewachsen ist. Ihre Vorgängerin trug durch starke negative Machteinflussnahme in den Dienstplan zur Abschwächung der Mitarbeitermotivation und zur Minderung der Zufriedenheit bei. Hier zeigt sich, dass das Machtgefälle meist proportional zur Hierarchie des Unternehmens steht.

Das Betriebsklima in einem Unternehmen trägt entscheidend zur Zufriedenheit und zur Motivation bei. Jeder Mitarbeiter hat Anteil am Betriebsklima. Durch die Interviews wird deutlich, dass unter der vorigen Pflegedienstleiterin das Betriebsklima deutlich schlechter war, was unter anderem auf die fehlende Anerkennung und die Missachtung der Mitarbeiterwünsche zurückzuführen ist. Unter der aktuellen Leiterin hat sich das Betriebsklima wieder erholt, was Auswirkungen auf den Teamgeist hat. Durch ein positives Feedback und eine gerechte Aufteilung der Dienste fühlen sich die Mitarbeiter angenommen und motiviert. Das respekt- und vertrauensvolle Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungsperson schafft ein positives Gleichgewicht.

Lange Zeit mussten die Mitarbeiter eine unzumutbare und nicht gerechtfertigte Führung in Kauf nehmen, die wiederum zu einer Einschränkung der Mitarbeiter führte und er nur noch das Mindestmaß an Arbeitsaufwand erbrachte.

Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung der Dienstpläne sind vorhanden, werden größtenteils beachtet und schaffen bei dem Mitarbeiter ein selbstbestimmtes Gefühl. Durch die Möglichkeit der Mitbestimmung können Familie und Beruf besser vereinbart werden.

Oft setzen die Angestellten die Rahmenbedingungen, wie den vertragsgeregelten Stundenumfang, nicht in Relation, sondern nehmen die Dienstaufteilung subjektiv wahr. Daraus entstehen gelegentlich Unstimmigkeiten unter den Mitarbeitern, da sie sich nicht gleich behandelt fühlen.

Der Dienstplan stößt sich nicht an Arbeitsgesetzen, sondern hält diese ordnungsgemäß ein. Pausenzeiten und Ausgleichstage werden, sofern das aufgrund der Umstände möglich ist, berücksichtigt.

Die Pflegedienstleiterin ist bemüht, gut zuzuhören und Wünsche und Probleme der Mitarbeiter zu erfassen. Wer versucht, andere zu verstehen, erweckt eine Vertrauensbasis.

Die Mitarbeiter nehmen wahr, dass ein Dienstplan so gestaltet werden kann, dass er erheblich Einfluss hat.

## **10. Persönliches Fazit**

Menschenführung geht stets einher mit Macht und Motivation, doch in welchem Ausmaß dies deutlich wird, liegt bei allen Beteiligten eines Unternehmens.

Macht zeigt sich fast überall, wo mehrere Personen aufeinandertreffen.

In einem Unternehmen begegnen sich verschiedene Wünsche, Interessen und Ziele von Menschen. Führungskräfte können, abhängig von ihrer Position und somit ihren Machtgrundlagen, auf das Verhalten der Mitarbeiter zielorientiert Einfluss nehmen.

Eine Führungskraft hat ein breites Spektrum an Macht, über die sie verfügen kann. Sie muss abwägen, ob und in welchem Umfang Macht angewendet wird, dies hängt nicht zuletzt auch von der persönlichen Einstellung ab.

Macht auszuüben sollte nicht bedeuten, dass Mitarbeiter Angst bekommen und in ihrem Handeln behindert werden. Die Führungsperson sollte Stärken und Schwächen gefühlsbetont beachten und Entscheidungsspielräume aktiv ausloten. Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitern sollte eine wesentliche Rolle spielen.

Durch Wertschätzung der Mitarbeiter erhöht sich deren Motivation, was wiederum entscheidend zur Wirtschaftlichkeit und Qualität eines Unternehmens beiträgt.

Jeder Mitarbeiter ist individuell und kann teilweise seine Potenziale in das Unternehmen einfließen lassen. Indem ihm Vertrauen entgegengebracht wird, besteht auch die Möglichkeit zu selbstständigem Handeln und bedarfsgerechten Lösungen. Dennoch muss auch das Team als solches betrachtet und andere Ideen zugelassen werden.

Der Macht-Begriff weckt in unserer Gesellschaft zunächst oft Unbehagen, vor allem resultierend aus dem geschichtlichen Hintergrund Deutschlands. Auch der Führungs-Begriff ist meist negativ behaftet. Doch ein Führer kann im besten Fall auch eine Gruppe zusammenhalten und positiv auf ein Ziel lenken. Bei ihm liegt die Entscheidungsgewalt, wer sich widersetzt, fällt meist aus dem Raster.

Soziale, also zwischenmenschliche Beziehungen in der Arbeitswelt sind von großer Bedeutung und haben Auswirkung auf Einstellungen, Verhaltensweisen und Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

Es wird deutlich, dass Mitarbeiter auf der Basis eines sicheren Arbeitsplatzes und sozialer Sicherheit bestrebt sind, ihre Fähigkeiten zu nutzen, um voran zu kommen.

Im Falle der untersuchten Einrichtung des DRK Kreisverbandes Döbeln-Hainichen trägt die Gestaltung des Dienstplans zu überwiegend positivem Verhalten aller Mitarbeiter bei.



## 11. Literaturverzeichnis

### Bücher

- **Beck, Martin** (2009): Einmaleins der Macht – Menschen positiv führen. Hünfelden: Präsenz Kunst und Buch
- **Buchen, H.; Horster, L.; Rolff, H.-G.; (Hg.)** (2000): Schulleitung und Schulentwicklung - Erfahrungen - Konzepte – Strategien. Stuttgart: Raabe Fachverlag für Bildungsmanagement
- **Enkelmann, Nikolaus B.** (2002): Die Macht der Motivation – So motivieren Sie sich selbst und andere. 3. Auflage. Frankfurt am Main: mvg Verlag
- **Heiber, Andreas; Nett, Gerd** (2006): Handbuch ambulante Einsatzplanung – Grundlagen, Abläufe, Optimierung. Hannover: Vincentz Verlag
- **Jung, Hans** (2003): Personalwirtschaft. München: Oldenburg Verlag
- **Kiechle; Stefan** (2010): Macht ausüben. 3. Auflage. Würzburg: Echter Verlag GmbH
- **Lehmeier, Heinz** (2004): Mitarbeiter motivieren – Über die Kunst, das Unmögliche zu tun.
- **Mayring, Philipp** (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 1. Auflage. München: Psychologie-Verlag-Union
- **Mayring, Philipp** (1997): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. 6.Auflage. Weinheim: Deutscher Studien Verlag

- **Rheinberg, Falko** (2004): Motivation. 5. Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- **Sandner, Karl** (1990): Prozesse der Macht – Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren im Unternehmen. 1. Auflage. Berlin/Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg
- **Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di** (Hg.) (2008): Dienstplangestaltung im Pflegedienst. 6. Auflage. Berlin
- **Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di** (Hg) (2009): ...für den Fall der Fälle – Eine kleine Rechtshilfe für ein klares Nein zu Überstunden. 3. Auflage. Berlin

#### Beiträge aus Zeitschriften

- **Huber, Andreas** (2001): Motivation und Persönlichkeit – Was treibt uns an?. In: Psychologie heute. Jahrgang 2001, Heft 3, S.20 ff.

#### Internetquellen

- **Low-tec gGmbH** (2003): Innovative Arbeitszeiten. <http://www.beuth-medien.de/low-tec/dienstplan.htm>. verfügbar am 21.03.2012
- **PPM Pro PflegeManagement** (o.J): Familienfreundliche Maßnahmen beschern Ihnen treue Mitarbeiter. <http://www.ppm-online.org/verlag/artikel-lesen/familienfreundliche-massnahmen-pflege/>. Verfügbar am 10.03.2012
- **Wagner, Peter** (2012): Motivation - Lob macht Karriere, Der Mensch als wandelndes Anerkennungsdefizit. <http://www.zeit.de/2012/03/C-Beruf-Lob>. verfügbar am 03.04.2012

- **Rimsa, Michael** (o.J.): Leistungsbereitschaft in der Pflege – Lust auf Leistung.  
[http://www.emcl.de/downloads/downloads\\_allgemein/Lust\\_auf\\_Leistung.pdf](http://www.emcl.de/downloads/downloads_allgemein/Lust_auf_Leistung.pdf). verfügbar am 21.03.2012
  
- **Maier, Günther, W; Kirchgeorg, Manfred** (o.J): In Gabler Wirtschaftslexikon. Motivation.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v5.html>.  
verfügbar am 19.05.2012
  
- **Komnick, Alexander** (2007) Der Dienstplan, Was ist er – Segen oder Strafe? In: Die Personalratszeitung. Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg (2007). S.24 ff. <http://wcms.uzi.uni-halle.de/download.php?down=5351&elem=1555115>. verfügbar am 12.02.2012
  
- **Lehmeier, Heinz** (2004): Mitarbeiter motivieren –Über die Kunst, das Unmögliche zu tun. <http://www.neue-lernkultur.de/publikationen/mitarbeitermotivieren.pdf>. verfügbar am 21.03.2012

## **Anhang**

### **Anlagenverzeichnis**

Interview 1	S. 2
Interview 2	S. 15
Interview 3	S. 23

## **Interview 1**

I: interviewte Person, Pflegedienstleiterin einer ambulanten Pflegeeinrichtung

M: Maria Römer

1 M: Vielen dank nochmal, dass sie sich die zeit genommen haben.

2 I: Kein problem.

3 M: Und zwar möchte ich erstma von ihnen wissen, seit wann sind sie im  
4 unternehmen tätig?

5 I: Seit märz 2010.

6 M: Jaa..Und mit welcher Qualifikation?

7 I: Ich bin krankenschwester, examinierte krankenschwester..ähm..Seit  
8 november dann pflegedienstleiterin.mit examen.Und...ja.

9 M: hm..Und in welchem umfang sind sie da im unternehmen beschäftigt?

10 I: 30 stunden.ach nee..Jetzt vierzig stunden. Als krankenschwester war ich nur  
11 dreisig stunden und jetzt als PDL mit 40.

12 M: Ja..Und wie erstellen sie jetzt so nen dienstplan? Gibt's da en bestimmtes  
13 model, wo sie sich da danach richten?

14 I: Ich hab mir das von ner kollegin zeigen lassen, weil wir das in der schule  
15 auch..na oberflächlich behandelt haben. Also erst werden die urlauber  
16 eingetragen, dann die freiwünsche und dann die...Dann wird geguckt wie's  
17 passt. Da guck ich danach, dass die mädels ne unbedingt zwee wochenenden  
18 nacheinander gehen. Das heißt die gehen ja um..also umwöchentlich sagt man  
19 da glaub ich..keene ahnung wie man das sagt.

20 M: Ich weiß schon was sie meinen.

21 I: J-a-a..Aller zwee wochenenden und dann guck ich wer zuletzt dran war und  
22 dann wird geguckt...geguckt dass jeder eine woche spätschicht hat, weil die  
23 spätschichten müssen auch abgedeckt werden..Und dann..wird früh  
24 einradiert...Dann wird..werden..wird durchgezählt.und wir brauchen bei den  
25 schwestern fünf frühdienste, bei die helfer sechs frühdienste..in der woche.Und  
26 dann wird radiert..und frei eingetragen...und auch geguckt dass die mädels  
27 auch mal..ne bloß zwee tage wochenende frei haben und dann montag  
28 diensttag..die woche davor..sondern auch gucken wies de mädels das halt

29 wollen...Ich hab jetzt ne mitarbeiterin, die will gerne mal een, zwee tage  
30 zwischendrin frei haben..keene zwölfe durchgehen und dann fünfe sechse  
31 frei..Und die will halt lieber zwischendrinne ma frei haben.

32 M: Ja.

33 I: Mach mer..Wenn ich das weeß, mach ich das.

34 M: Aber es gibt eben jetzt keen bestimmtes modell?

35 I: Nee.

36 M: Ich hab im internet ma geguckt..da gibt's bestimmte modelle nach den man  
37 da so nen Dienstplan erstellt.

38 I: Nee..nee.

39 M: hm

40 I: Dadurch, dass wir keene soll und istzeiten haben, keene festgelegten soll und  
41 istzeiten haben.

42 M: Und gibt's da irgendeine software, wo sie das alles eintragen oder is das  
43 handschriftlich?

44 I: Ich mach das erstma handschriftlich und dann trag ich das in den computer  
45 ein.

46 M: Ja...Also wie eben so ne tabelle dann am ende.

47 I: Genau.

48 M: Wie das, was wir dann in der hand haben?

49 I: Genau.

50 M: hm...Und gibt's für den mitarbeiter mitsprachemöglichkeiten, wie das  
51 wunschbuch eben?

52 Ja, wunschbuch gibt's..ähm..Wenns möglich ist wird's immer beachtet, weil s  
53 gibt auch ma mög..also s gibt auch mal sachen, da kann man das ne immer  
54 beachten...Wir hatten jetzte zum beispiel..ähm.durch die erste hilfe..wenn da

55 sechs sieben mitarbeiter von zwölfen zur ersten hilfe wollen da wird's schon am  
56 wochenende knapp. Wenn sich da noch eener frei wünscht..da müssen die halt  
57 das wochenende arbeiten..Ansonsten werden die wünsche beachtet und..die  
58 könn auch unternander tauschen Das is überhaupt kein thema. Die wissen, die  
59 mädels dass, wenn die getauscht haben wollen, beede zu mir komm, mir das  
60 sagen und dann is das kein thema, weil dann könn die tauschen.

61 M: Super. Ja..meine nächste frage wäre, inwiefern können diese wünsche  
62 berücksichtigt werden? Aber das haben wir jetzt eigentlich soweit schon geklärt,  
63 dass die eigentlich bestmöglichst..

64 I: Ja.wie gesagt, wenn das betrieblich ne machbar is dann kann ichs ne  
65 umsetzen, aber ansonsten kriegen die mädels so gut wie immer ihr.ihre  
66 wünsche.

67 M: Ja.

68 I: Naja, man weiß ja wies is nor?

69 M: Und..isses möglich, dass die dienste möglichst fair verteilt werden?..Also  
70 sind alle beschäftigten im dienstplan dann gleichermaßen berücksichtigt?

71 I: Von ihrer stundenanzahl her ja.

72 M: Ja

73 I: Also die, die auf 4 stunden...also auf zwanzig stunden de woche eingestellt  
74 sind, die kriegen natürlich mehr frei im monat als die..die.was weeß ich..sechs  
75 oder acht stunden angestellt sind..die kriegen dann natürlich weniger frei..Die  
76 müssen ja auch auf ihre stundenanzahl kommen und dadurch, dass wir in der  
77 ambulanzt..Naja.sag ich mal ne die dienste mit acht stunden abdecken können,  
78 kriegen die mädels.müssen die mädels die auf acht stunden noch angestellt  
79 sind.von die alten verträge dann auch mehr arbeiten als die andern.

80 M: Ja, na das is logisch. Ja

81 I: Die kriegen auch dann am wochenende mal eher teildienste als die andern  
82 weil..is einfach von der stundenanzahl mehr..Bringt ja nix,wenn die dann ins  
83 minus rauschen und komm ja dann auch ne glei wieder raus.



84 M: hm. Lieber paar plusstunden nor?

85 I: Ja, lieber mal paar stehen lassen.

86 M: Und ab wann hängt der dienstplan aus und ja..wann hängt der dienstplan  
87 aus?

88 I: Ab fünfzehnten..also am fünfzehnten spätestens..kommt drauf an wies mitm  
89 urlaub und allem.also

90 M: Fürn nächsten monat dann?

91 I: Ja. Wies ausschaut, wenn..der betriebsrat will das immer gerne zum  
92 fünfzehnten haben Ich weeß aber vom drk richtig die richtlinien is bis zum  
93 zwanzigsten musser häng..Ich guck immer dass ich zum fünfzehnten..weil da  
94 kann man immer nochma guckn.wie und was.

95 M: Hm.ähm. Denken sie, dass der vorlauf für die mitarbeiter ausreicht um da  
96 angemessen planen zu können?

97 I: (holt tief Luft) Prinzipiell weiß ich ja auch gerade bei die fachärzte.ähm.isses  
98 immer schwierig nen termin zu kriegen.. Hab auch schon drüber  
99 nachgedacht.bin ich ehrlich den D-i-e-n-s-tplan eher raus zu hängen. Allerdings  
100 isses dann fürn betrieb e bissl unwirtschaftlich wenn eener nachm andern  
101 kurzfristig krank wird und ich dann nen dreimonatsplan hab.nor..Und die dann  
102 alle, die einspringen fünfundzwanzig prozent kriegen.das is och so ne sache..is  
103 bissl ungünstig..Ansonsten..wenn die mädels was haben, könn dies ja auch ins  
104 wunschbuch einschreiben wenn die jetzt en arzttermin haben, nor.

105 M: Dann sehen sie zu dass das möglichst doch passt?

106 I: In der..in der pflege isses immer bissl schwierig, dadurch dasses en  
107 anstrengender beruf is, körperlich wie psychisch fällt eher mal eener länger  
108 aus.nor..Dann kuren und sowas alles..was man jetzt ne so planen kann für drei  
109 monate.und von daher..

110 M: Hm, na gut..Klingt ja erstmal knapp.nor..aber wenn das alles so geregelt  
111 werden kann.mit dem wunschbuch

112 I: Ja, die mädels.wie gesagt..Wenn die jetzt auch mal nen spontan.ähm.wunsch  
113 haben oder so, dass die jetzt keene mittagsrunde haben wollen.ja dann mach  
114 ich das auch..wir haben zwee.gerad bei den fachkräften auch zwee runden da  
115 is keene mittagsrunde dabei.na da kriegen die eben mal keine mittagsrunde.  
116 S'is ja eben alles machbar.

117 M: Ja..na klar...Super. (lacht) Denken sie, dass sich manche mitarbeiter durch  
118 den dienstplan überfordert fühlen..manche?

119 I: Also man merkt das schon manchmal, wenn man den raushängt und man ne  
120 halbe stunde später hinter geht..Da geht schon manchmal so en raunen durch  
121 de runde..dass die dann schonmal das gefühl haben ooh ich geh jetzt-ähm.drei  
122 wochenenden von fünf arbeiten.im mai und haste ne gesehen..Das die aber  
123 dafür vielmehr frei haben sehn se in dem augenblick erstmal ne..Sie sehn  
124 erstmal für sich den nachteil..is aber ansich ne so..Also ich versuch das wirklich  
125 gerecht zu machen, dass die..naja..ja..gerecht. Anders kann mans gar ne richtig  
126 ausdrücken.

127 M: Und inwiefern können familie und beruf also mit dem dienstplan vereinbart  
128 werden..Ist es für den einzelnen mitarbeiter möglich da nen guten mittelweg zu  
129 finden, dass alles unter een hut zu kriegen?

130 I: Also gerad mit.ähm.frauen deren männer och in schichten arbeiten wird's  
131 dann schon e bissl ne schwierige sache..ähm.alleinerziehende mütter auch. Bei  
132 alleinerziehenden müttern is ja so, die könn ja dann erst halb sechse äh halb  
133 sieben anfangen..da müssen wir immer gucken dass wir so ene runde fertig  
134 kriegen..ne runde gebacken kriegen, wo die mädels hier dann wirklich halb  
135 sieben erst anfang, weil es bringt dann nichts, wenn die übelsten stress haben  
136 und sich dann halb kaputt rammeln und..is ja dann auch.die sind dann nur am  
137 stress und das bringt keinem was und...und mit den spätschichten..dadurch  
138 dass die jeder.das jeder ne spätschicht machen muss der fairness halber, der  
139 gleichberechtigung ja..ähm Die mädels, deren männer ja in.in schichten  
140 arbeiten, die schreiben dann ins wunschbuch glei nei, wann die spätschicht  
141 möglich wäre und da plan ich die och danach..Und da komm ochma..

142 M: Hm, das wär ja sonst anders gar ne möglich.

143 I: Nee..weil ich kanns ne wissen. Gerad wie die im dreischichtsystem sind..Da  
 144 kannst du machen, was du willst. Da weesste du nie, wer jetzt wie wo wann..und  
 145 ansonsten.

146 M: Da ist da ja auch ziemlich gut abgedeckt dann.

147 I: Ja..Also wenn man was spontan ist. Die Mädels wissen das, die können die  
 148 Schichtzeiten auch..die Wochen tauschen wenn jetzt doch mal an an den  
 149 Schichten von dem Mann jetzt was ändert. Ist ja kein Problem.

150 M: Ja. jaa.. Muss ja dann auch irgendwie gehen, oder?

151 M: Ähm..Ist der Dienstplan arbeitsgesetzkonform? Also gibt's beispielsweise den  
 152 Wochenendausgleich mit freien Tagen, werden Pausen ordnungsgemäß  
 153 berücksichtigt, werden Überstunden ordnungsgemäß entlohnt und werden..Wie  
 154 ist das mit dem kurzen Wechsel,..manchmal gibt's ja kurze Wechsel, was dann  
 155 auch nie so

156 I: Ja, also gleich mal zu den kurzen Wechseln..Am Wochenende bei den Helfern  
 157 ist es so, dass mirs momentan auch anders gar nie hinkriegen..Die gehen, glaub  
 158 ich bis um neun so..halb um neun die Runden und die fangen früh ja um sechs  
 159 wieder an.

160 M: Um neun abends?

161 I: Ja..Ist aber nur am Wochenende..In der Woche gibt's nur früh oder Schicht.  
 162 Und bei den Fachkräften gehen die Runden auch abends gar nie so lange. Die  
 163 gehen glaub ich bis um acht und wenn die früh um sechs wieder anfangen ist  
 164 das ja..arbeitsgesetz.

165 M: Wie viele Stunden müssen da dazwischen liegen?

166 I: Zehn Stunden müssen da glaub ich dazwischen liegen..also von um acht bis  
 167 um sechs gäbe das noch.

168 M: Ja.

169 I: Aber am Wochenende mit den Helfern bräuchtemer schon ja dann noch ein  
 170 mehr, der dann am Wochenende ein früh und ein spät macht.

171 M: Und mit diesem ausgleich für die gearbeiteten feiertage wochenenden?

172 I: Ja.

173 M: Haben sie ja schon erwähnt

174 I: Ja..Auf jeden fall..ähm.überstunden kriegen se auch..Jede überstunde, die  
175 se.ähm.mehr leisten oder wenn se..also..ja..Wenn die mädels jetzt mal  
176 einspringen für ene kranke kollegin, kriegen die fünfundzwanzig prozent.für den  
177 tag und..ähm.ja..Ansonsten. Überstunden werden angewiesen in dem monat  
178 wo se anfallen..nor. Also wenn die mädels jetzt dreißig überstunden haben in  
179 dem monat dann ja..fünfundzwanzig bis dreißig angewießen...kann auch mal  
180 sein, da is e monat, wo nichts anfällt, aber das müssmer schon (unverständlich  
181 da leiser werdend).

182 M: Also schon arbeitsgesetzkonform?

183 I: Ja.

184 M: Ähm...Wie schätzen sie denn selber das arbeitsklima in ihrer einrichtung  
185 ein.mit ner schulnote von eins bis sechs und erläutern sie ihre aussage.

186 I: Anhand vom dienstplan oder generell?

187 M: Nee, eigentlich so vom vom eindruck her.

188 I: Also ich weiß..ich weiß, dasses mal nicht sio war.dasses da bestimmt vier bis  
189 fünft bei den einzelnen mitarbeitern ging.

190 M: Hm

191 I: Also als führungskraft kriegt man ja meistens nicht alles gesagt..Da kriegt  
192 man mal den een oder andern brocken hingeworfen..Prinzipiell isses aber  
193 besser geworden. Also ich würds wirklich drei mit großer tendenz zur zwei

194 M: Ja

195 I: Ja..Also würd ich jetzt wirklich so sagen(nachdenklich)...Wie gesagt..der  
196 einzelne mitarbeiter wird mir jetzt nicht mehr sagen, weil die hüten sich da  
197 teilweise auch davor was weiterzula-.was weiterzusagen aber..

198 M: Und was denken sie, woran das liegt, dasses.dasses eben ne drei mit  
199 tendenz zur zwei is und keine eins?...Also irgendwas is immer

200 I: eEs gibt immer was..Es gibt immer was..Dienstpaln is immer kacke, viel arbeit  
201 is immer kacke, wenig arbeit is kacke..Aber naja..das is halt so.

202 M: (lacht) Ja ...und

203 I: Dann halt auch die verschiedenen charaktere unternander.. S´ind ja auch  
204 wirklich alles mädels und naja..

205 M: Hm..Wo viele menschen aufeinander treffen

206 I: Viele frauen vor allem..Viele frauen viele zicken und..is in jedem frauenbetrieb  
207 so

208 M: Ja

209 I: Da is natürlich immer bissl zickenkrieg da.

210 M: Ja..das is bei uns.hier bei X, wo ich noch bin.ähm.och ne viel anders

211 I: Frauen sind zicken und jede frau is ne zicke und von daher..Viele frauen is  
212 viel gezicke.

213 M: (lacht) Genau.

214 I: Aber ansonsten passt das schon.

215 M: Und was denken sie, wie das image des drk auf außenstehende wirkt..Was  
216 hamm andre leute für nen eindruck, wie ihr so dasteht?

217 I: Hm..Muss ich auch dazusagen..Weiß ich dass es mal schlechter  
218 war..ähm..Och von einigen aussagen von die hausärzte.mit denen ich auch viel  
219 zu tun hab jetzt wieder. Und die resonanz ist besser..Mir hamm zwar  
220 momentan.uns sterben viele patienten gerade weg..aber so die resonanz von  
221 den ärzten is besser

222 M: Hm, ja..Und so für den normalbürger, in anführungsstrichchen?

223 I: Och schon.

224 M: Die ham ja irgend so.so..bekannte freunde..Man kriegt das ja so bissl mit,  
 225 was geredet wird.

226 I: Also denk ich schon ne zwee off jeden fall.

227 M: Ja

228 I: Off jeden fall

229 M: Super...Und..könnte man ihrer meinung nach am dienstplan noch was  
 230 verbessern und wenn ja, was bräuchten sie dazu damits verbesserung gibt?

231 I: Ich würde ja prinzipiell gerne diesen dienstplan so..son dreijahres.äh  
 232 dreimonatsdienstplan einführen..so.son quartalsdienstplan..Aber wie geasgt,  
 233 dass kann man in der ambulanzen ne umsetzen, dass funktioniert glei ma gar  
 234 ne..Is schon in nem heim schwierig, aber in ner ambulanzen kriegt mans glei gar  
 235 ne hin.

236 M: Hm..Na weil das alles flexibel sein muss nor. Da komm neue patienten dazu,  
 237 da haste dort noch (unverständlich)

238 I: Hat man.hat man drei neue kunden und weeiß dann gar ne, ei gott, jetzt muss  
 239 ich ne neue runde aufmachen und dann hmm..is der ganze dienstplan sowieso  
 240 wieder über'n haufen geworfen

241 M: ja..Und mit so ner software..mit so ner dienstplansoftware? Wird wird das  
 242 komm oder würden sie sich das wünschen, dass das kommt,oder?

243 I: Mit.mit diesen soll und diesen istzeiten..hm (überlegt etwas  
 244 länger)...also..Muss ganz ehrlich sagen.da mit diesen soll und diesen istzeiten  
 245 hab ich bis jetzt noch nie gearbeitet..ähm.hm..Bin ich bissl zwiegespalten. Klar  
 246 isses schöner, dass die mitarbeiter och glei sehn, wenn ich die und die tage  
 247 arbeite hab ich so und soviel stunden. Allerdings kann man den einzelnen  
 248 runden genausowenig eine zeit zuordnen..Da is mal einer im krankenhaus da  
 249 isses ne halbe dreiviertel stunde weniger und von daher is das och so ne  
 250 sache..Das is in nem heim.geht das alles viel besser. Da isses überhaup keen  
 251 thema mit solchen dienstplänen zu arbeiten, aber in der ambulanzen, wo man  
 252 wirklich drauf angewiesen is off.off den kundenstamm..Also das is wirklich

253 schon ne schwierige sache...Im heim die arbeiten ja och nach.ähm.ähm.nach  
254 diesem personalschlüssel.nor und der verändert sich ja nicht unbedingt  
255 gleich.gleich wenn mal ne pflegestufe drei ins krankenhaus geht.nor..da  
256 verändert der sich ja ne glei so extrem wie ene.ne runde bei uns wie wenn da  
257 ein patient im krankenhaus is..nor.da is ne halbe stunde weg und dann kann  
258 man das so eigentlich och ne machen

259 M: Also sie würden schon sagen, dass is schon so weit gut wies is dann..jetzt  
260 große verbesserungen müssen da ne

261 I: Mir würde spontan jetzt nix einfallen, wo mans verbessern kann

262 M:Ja

263 I: Ich hab mir da ja auch schon paar gedanken gemacht wie mans ändern  
264 könnte..aber

265 M: Alles noch ne so s gelbe vom ei

266 I: In der ambulanzen is das schwierig umzusetzen

267 M: hm..Naja das glaub ich...und ja..Meine letzte frage wäre, ob sie sonst noch  
268 irgendwas zum thema loswerden wollen oder irgendwelche wünsche oder  
269 vorschläge?

270 I: Ja, ihr thema is ja dienstplan als machtinstrument nor?

271 M: Ja..der mitarbeiterorientierte dienstplan.macht oder motivationsinstrument

272 I: Ja, ich weiß..Ich hab ja vorher och woanders gearbeitet..Ich weeiß, dass dort  
273 der dienstplan immer so gestaltet wurde..Also man war ja auch in dem  
274 unternehmen befreundet. So, und wenn dann die freundin geburtstag hatte oder  
275 ne feier hatte oder so was wo man sich dort en wunschfrei gewünscht hat, dass  
276 man dann prinzipiell en teildienst gekriegt hat..nor also dort im  
277 unternehmen..Vorher wars wirklich (wird duch M unterbrochen, daher  
278 unverständlich)

279 I: Und ich weeiß auch von einigen kollegen..ähm.dasses wirklich so is, das  
280 se..jetzt auch aus der schule, wo ich pdl schule gemacht hab..das die das

281 schon teilweise genutzt haben, beziehungsweise noch nutzen.wirklich als  
282 machtinstrument..Und die mitarbeiter die wirklich..naja sag ich mal so..ne so  
283 nach denen ihrer pfeife tanzen, ordentlich eens zu drücken, dass irgendwann  
284 freiwillig kündigen..das is ne sinn und zweck der sache und...Ich muss ganz  
285 ehrlich och sagen, das drk richtet sich da wirklich ne danach. Also zumindest  
286 ich ne..weil..bringt keene punkte..da hat man die mitarbeiter sowieso bloß  
287 gegen sich

288 M: Schert da unruhe im team und dann

289 I: Sis ja auch.wir haben ja auch nen rießengroßen betriebsrat..Dadurch das der  
290 ähm dienstplan ja och an den betriebsrat geht, schneidet man sich ja im  
291 endeffekt ins eigne fleisch

292 M: Hm

293 I: Die gucken ja och danach, wie die dienste verteilt sind und das und jenes is

294 M: Ja. Na zum wohle des mitarbeiters dann och

295 I: Genau so isses..Dafür gibt's ja en betriebsrat..Und das is ja prinzipiell nix  
296 schlechtes dasses den gibt, im gegenteil...Klar gibt's immer ma  
297 auseinandersetzungen.so zwischen führungskräften und betriebsrat.wirds  
298 immer geben.aber im großen und ganzen sollte man guckn dass man  
299 gegenteilig seine seine keen nutzen drauß zieht und sich ne gegenseitig an den  
300 koffer fährt

301 M: Da haben wir jetzt dienstplan als machtinstrument.och dienstplan als  
302 motivation..mit diesen..würde ich jetzt sehen.mit diesen freien tagen dann

303 I:Ja

304 M: Und, dass man die dienste eben so regelt dass man das

305 I: Mitarbeiterfreundlich..och familienfreundlich. Dass man och guckt, dass man  
306 die schichten so beachtet wies geht oder den muttis ähm.ma anbietet hier  
307 willste vielleicht ne ma bloß ne kurze runde hamm, da holste dei kind ma eher  
308 oder sowas



- 309 M: Das klingt gut
- 310 I: Ma solche sachen anbieten
- 311 M: Ja..nor...Soweit hätten wirs erstma..wenn sonst nichts weiter is zum thema
- 312 I: nö

## **Interview 2**

O: interviewte Person, Pflegefachkraft

M: Maria Römer

1 M: Seit wann sind Sie im unternehmen tätig?

2 O: Seit äh.acht jahren

3 M: U-n-d mit welcher qualifikation?

4 O: Altenpfleger

5 M: Direkt altenpfleger also altenpfleger seit diesen acht jahren?

6 O: Ja

7 M: Und in welchem umfang sind Sie im unternehmen tätig? Vollzeit, teilzeit oder

8 wieviele stunden?

9 O: (undeutlich ausgesprochen) sechs stunden

10 M: Ja. Im Bezug auf den dienstplan..Gibt es mitsprachemöglichkeiten teilweise

11 oder wie beispielsweise das wunschbuch?

12 O: Ja

13 M: Und wenn ja

14 O: Es gibtn wunschbuch und es gibt och teilweise ne mitsprachemöglichkeit,

15 aber es gibt auch teilweise gar nix

16 M: Was heißt teilweise oder was heißt..Was kann ich mir unter teilweise

17 vorstellen?

18 O: Es gibt ja auch zeiten wo urlaubszeit ist oder oder oder .Da weeiß ich was

19 (unverständlich). Da hat man schon das zu machen.

20 M:Ja, dann isses mit wünsche äußern da schlecht weil sowieso wenig personal

21 is sozusagen. Hm...Aber mit diesem wunschbuch zum beispiel...

22 O: J-a..Das wird schon versucht zu berücksichtigen. Es gibt natürlich auch

23 kollegen die schreiben sich glei ma jedes wochenende ein..Na dann isses

24 wieder nich so nor. Verständlicherweise.

25 M: Aber sie versuchen schon ihre wünsche durchzusetzen, bestmöglichst?

26 O: Ja..Genau.

27 M: De wünsche berücksichtigt..Je nach dem

28 O: Ja mancha darf man ja auch tauschen..Es gab schon schlimmere

29 zeiten..Momentan geht's bissl offwärts denk ich

30 M: Also fühlen sie sich schon..mit ihren wünschen schon angenomm?

31 O: Ja. Ich bin jemand der ne oft en wunsch hat, aber wenn ich dann doch ma  
32 ein hab hats bis jetzt immer geklappt.

33 M: Na super. Genau. Und finden sie die verteilung der dienste fair?

34 O: Hm...Nicht wirklich.

35 M: Was heißt nicht wirklich?

36 O: Naja, es is ja wie immer und überall. Es gib halt welche die  
37 jammern..spätdienst nee.spätdienst is scheiße...Die kriegen ja dann manchma  
38 och wenig spätdienst nor..wo jammern hilft..Und dann gibts och welche die  
39 haben sieben mal spätdienst am stück und das immer und regelmäßig..Das find  
40 ich ne immer fair

41 M: Also es werden ne unbedingt alle gleichermaßen im dienstplan  
42 berücksichtigt?

43 O: Nee, find ich ne

44 M: Ja. Es is auch so, dass verschiedenen jetzt in verschiedenen..oder  
45 verschieden eingeteilt sind weil die einen machen vier stunden die andern  
46 sechs stunden die andern acht.

47 O: J-a, aber das hat mitm spätdienst eigentlich nichts zu tun..nee.

48 M: Ja. Ab wann hängt denn der dienstplan überhaupt aus?

49 O: Na gut, neuerdings wird sich bemüht das zeitig zu machen.

50 M: Was heißt zeitig?

51 O: Fünfzehnten..fürn nächsten monat. Es waren auch schon zeiten, da war am  
52 zwanzigsten oder am dreiundzwanzigsten immer noch keiner da..Das is schon  
53 für uns och bisschen..Für uns och spät nor.

54 M: Na und mit dem fünfzehnten..reicht die zeit aus um da planen zu können?

55 O: Ja, also mir reicht se aus..ja.

56 M: Und wenns doch ma is dass einem en termin dazwischenkommt da geht das  
57 wo...

58 O: Ja.. man kann e ma tauschen nor.so..wenn man doch en privaten  
59 Termin...Es gibt ja auch termine, die muss man e halbes Jahr vorher klären..da  
60 kann man das auch ins buch schreiben

61 M: Ja, genau. Und wie is das bei ihnen..Fühlen sie sich manchmal durch den  
62 Dienstplan überfordert..so wie er geschrieben is?

63 O: Es hat schon nachgelassen aber es war schon da...wenn man immer  
64 zwölf..Ich hab jetzt ab Montag wieder en zwölf tage rhythmus da davon zwee  
65 teildienst.das is dann schon heftig nor...sieben ma früh und sieben ma spät..das  
66 is heftig nor

67 M: Ja. Und da denken sie dass es andern auch so geht?

68 O: Das geht anderen genau so, ja. Das war früher an der tagesordnung und  
69 jetzt hat das sehr nachgelassen..Ich hatte das so lange ne...Das is jetzt seit ner  
70 langen zeit wieder das erste mal.

71 M: Hm..hm..Also das is jetzt nicht gang und gebe

72 O: Es war..es war vor kurzem schlimm

73 M: Gut...Und in wiefern is das überhaupt möglich familie und beruf.also mit  
74 diesem dienstplan das..unter einen hut zu kriegen? Freizeit und arbeit und

75 O: J-a...für solche wie in meinem alter isses sicherlich ne so schwierig, aber wir  
76 haben hier auch etliche kollegen mit kleen kindern.das is schon schwierig weil  
77 der kindergarten macht um sechse erst auf und wir fangen eigentlich halb sechs  
78 schon im büro an. Die komm natürlich dann hier gehecktet nor schon halb  
79 kaputt von den kindern wegschaffen und fertig machen und dann schnell hiers  
80 zeug sammeln..Das is schon schwierig.,.Das find ich schwierig. Aber wer jetzt  
81 große kinder hat wie ich also..Ich kann mich da drauf einstellen

82 M: Also es is schon vereinbar miteinander?

83 O:Für mich ja..Es betrifft jetzt mehr die jungen kollegen.

84 M: Ja, mit den kleinen kindern dann und da is doch ma spontan eins krank und  
85 da ruft der kindergarten an nor..hier is grad fieber ausgebrochen oder was

86 O: Und wir haben ja auch mehrere, die haben ne bloß en kind sondern zwee  
87 kinder. Dann isses schwierig. Die yvonne hinten, die hat zwee kleene kinder  
88 nor, die schäfft die früh ins bad der ihr mann is off montage dann das in den  
89 kindergarten gehetzte und dann hierher und dann..Is manchmal schon e  
90 bissl..Da liegen die nerven blank nor

91 M: Ja, na da is man dann schon gar ne so richtig da.nor auf arbeit, oder?

92 O: Da find ich jetzt och eigentlich ma mit dem kindergarten blöd..Is e DRK  
93 kindergarten nor..Die wissen ja..äh.de meisten haben ja ihre kinder dort..och  
94 vom pflegeheim..das die eher anfang nor. Das find ich eigentlich doof. Da  
95 könnte doch eine erzieherin ne halbe stunde eher komm und..nor..Und die paar  
96 kinder schonma einsammeln

97 M: Und gabs da schonma absprachen dafür?

98 O: Weeß ich ne. Ich hab mich da ne drum gekümmert. Für mich...

99 M: ...is das ja ne mehr relevant. Ja nor. Und is der dienstplan ihrer meinung  
100 nach arbeitszeitgesetzkonform? Also gibt's en wochenendausgleich durch frei  
101 tage oder werden die pausen berücksichtigt och?

102 O: Ja, es gibt auch zeiten wenn wir richtig druck haben dass wir keine pause  
103 machen..Das war jetzt lange ne aber es..Gerade voriges jahr sommer hatten  
104 wir haufen patienten die dann auch auf ihre zeiten gedrückt haben..Da waren  
105 wir früh mit der frührunde noch nicht fertig da hat schon de mittagsrunde  
106 angefang

107 M: J-a. Also dort wars dann (ein Telefon klingelt). Mit den überstunden..fallen  
108 viele überstunden an?

109 O: Seit der neue chef da is.der unterbindet das, aber es war schon manchmal  
110 heftig.

111 M: Hm, und wenn dann welche anfallen, die werden wohl ordnungsgemäß  
112 entlohnt?

113 O: Naja, man muss sehr danach gucken...Ganz so freiwillig passiert das  
114 manchmal ne. Also es gab ganz lange zeiten, da haben das de leute auch ne  
115 gewusst mit dem überstundenzuschlag also hammse das och ne gekriegt

116 M: Na wenn mans ne weiß läuft das so vor sich hin

117 O: Das is dann erst anders geworden als von uns och kollegen im betriebsrat  
118 waren...Ja.und wie das dann dass die da..Dass uns da en zuschlag zusteht .  
119 das da haben wir viel eingebüst.

120 M: Ja, schade. Und mit diesen wechseln würde mich noch interessieren...gibt's  
121 häufig kurze wechsel och? Das is ja auch immer so bissl  
122 arbeitszeitgesetz..wieviel stunden sind dazwischen und

123 O: Ja nee. Das is eigentlich hier ne so weil der spätdienst geht ne so lange  
124 dass man da keen frühdienst machen kann. Es war...Aber im moment  
125 überhaupt ne. Würd ich ne sagen.

126 M: Ja, naja. Und wie schätzen sie das arbeitsklima ein..vor ort? Mit ner  
127 schulnote von eins bis sechs?

128 O: Unter den kollegen?

129 M: Ja.

130 O: Jetzt schätz ich das mit ner zwei ein weil unter den kollegen is das klima ok  
131 nor. Es gibt natürlich hier und da sicher..es is überall ne ziege dabei nor..So is

132 das auch bei uns nor..mit denen macht man dann halt nur was man muss. Aber  
 133 so unter de kollegen isses recht gut ja.

134 M: Also sie sagen zwei...Das is ...

135 O: Find ich gut. Oja

136 M: ...is ja eigentlich gut...Jetzt ne zwei..die betonung auf jetzt is ja auch  
 137 nochma..also das heißt es war sicherlich mal schlechter..hm

138 O: Deutlich. Das is aber auch der führungswechsel nor. Das is ja jetzt och e  
 139 bissl nor

140 M: Und da merkt man dann schon den unterschied zum positiven eben

141 O: Ja...Es kommt auch drauf an, ob man mal e positives feedback von der  
 142 leitung kriegt oder immer...Das macht och viel aus.

143 M: Ja, das macht och viel aus

144 O: Und wenn jetzt jemand...was weeß ich..was vor hat oder kind krank is oder  
 145 abholen muss..Da gibt's immer jemand der da sagt ich mach deine runde weiter  
 146 oder so nor..Also da gibt's nichts. Ich weeß ne wie`s bei de helfer is nor..aber  
 147 wir, das fachpersonal..find ich richtig gut.

148 M: Na klar. Und wenn man doch ma e lob kriegt das spornt einen ja dann weiter  
 149 an..Da weiß man dass mans richtig.

150 O: Es gab zeiten nor...Selbst ich..Ich mach meine arbeit immer gerne. Aber es  
 151 gab auch so zeiten wo ich gesagt hab ich geh überhaupt ne mehr gerne hier  
 152 her weil..Immer nur wir die bösen und druck und jeder versucht sein  
 153 bestes..äh.leidet das arbeitsklima mächtig drunter nor..Und das sieht man ja  
 154 dannoch am krankenstand nor...So e hoher krankenstand kommt ne von  
 155 irgendwo

156 M: ja das stimmt. Psychisch und physisch och..nor..Das is halt irgendwie..

157 O: Da bin ich ne de einzige gewesen die gesagt hat das kotzt mich an da  
 158 hinzugehen

159 M: Hm. Aber das is doch gut dasses bergauf geht.

160 O: Ja es is besser.

161 M: Ja. Und wie schätzen sie da das image des DRK aus sicht von  
 162 außenstehenden..also die jetzt ne hier zwingend was damit zu tun haben  
 163 sondern einfach nur..es gibt ja in der stadt gerede oder was weeß ich. Wie  
 164 würden außenstehende das image einschätzen was das DRK hat?

165 O: Denk ich och.is gut denk ich..Ich hab noch nichts negatives gehört nor

166 M: Man hat ja immer..oder hat ja jede einrichtung so ihren ruf irgendwo nor

167 O: Nee, ich denke ma der ruf is ne so schlecht nor..sonst hätten wir ja auch ne  
168 so viel neuzugänge nor

169 M: Genau, das spricht ja auch für sich. Und was könnte man denn aus ihrer  
170 sicht noch verbessern am dienstplan. Was könnte anders werden?

171 O: Ja also die zwölf tage dienste auf jeden fall or. Da lieber ma acht  
172 tage...wochenende is klar.müssen wir arbeiten.is nu ma so..hat ja jeder  
173 gewusst. Aber ma acht tage und dann vielleicht ma bloß zwee tage oder drei  
174 tage frei und dann noch ma sechs tage als.wenn ich jetzt zwölf tage  
175 durchschufte und dann vier tage frei..da hab ich noch ne das offgeholt..is ja  
176 körperlich und psychisch ne anstrengung nor. Du bist ja immer..man is ja immer  
177 hundert prozent...beim auto hundert prozent beim patient hundert prozent.

178 M: Also lieber zwischenrein mal ne pause zum durchatmen und dann wieder in  
179 de vollen gehen?

180 O: Ja das würde ich besser finden.

181 M: Wieviel wochenenden sind das so meist von vier fünf wochenenden?

182 O: In der regel arbeiten wir jedes zweite wochenende...Also ich red immer nur  
183 vom fachpersonal, von den andern hab ich das ne im kopf.weeß ich ne nor. In  
184 der regel alle zwee..alle zwee wochenenden. Manchma sind och zweie frei und  
185 dann wieder eins...das kommt drauf an.krank oder urlaub oder oder nor

186 M: oder ob man selber vielleicht ma noch e wochenende frei haben will. Naja  
187 und da wären wir schon bei meiner letzten frage obs sonst noch irgendwelche  
188 wünsche oder vorschläge gibt oder sonst noch was wichtiges zu sagen was ich  
189 jetzt ne bedacht hab zu fragen?

190 O: Dienstplanmäßig jetzt? Nö. (überlegt) Es gab ganz schlimme zeiten..das  
191 kann ich noch dazu sagen..aber noch unter der anderen PDL..Mit silvester und  
192 weihnachten..untereinander machen wirs immer so.die jungen wollen gern  
193 silvester weg gehen, da arbeiten wir.die alten und die mit den familien nor..Aber  
194 das wurde uns manchma so offdiktiert nor...Und wehe ihr wagt euch zu  
195 tauschen und...also so was ging gar ne nor. Das is das halt (unverständlich)  
196 Wir unternander sind uns einig nor. Die mit kindern oder familie sind halt lieber  
197 weihnachten lieber zu hause und gehen silvester arbeiten und die jung mädels  
198 sind viel lieber silvester daheime und gehen dafür weihnachten nor. Das is eben  
199 ne schön, dass einem das dann so aufdiktiert wird weil wir und ja einig sind und  
200 ihr müsst das aber off biegen und brechen so machen.

201 M: Das stiftet unruhe nor?



202 O: Das stiftet unruhe und das is wurst ob ich zwee ma weihnachten  
203 hinternander geh

204 M: Hauptsache der dienst is abgedeckt nor

205 O: Hauptsache der dienst is abgedeckt und jeder hat seinen willen. Da muss  
206 man ne mit absicht dann noch irgend ene unruhe reinbringen nor. Und dann  
207 noch der Satz: Und wagt euch zu tauschen. Das geht gar ne.

208 M: Ja nee.

209 O: Und schonis bei allen der riemen runter..bei allen gleichzeitig nor

210 M: Mit der motivation isses dann bergrunter erstma wieder. Ja und wenn's sonst  
211 nichts weiter zu sagen gibt, dann haben wirs schon geklärt.

### **Interview 3**

A: befragte Person, Pflegefachkraft

M: Maria Römer

1 M: Und zwar wollt ich erstma gern wissen seit.seit wann sind sie im  
2 unternehmen tätig?

3 A: a-n-g-e-f-a-n-g-e-n als fsj..ich glaube siebzehn war ich

4 M ja

5 A: Jetzt bin ich vierundzwanzig...also

6 M: ja..Anfang als fsj..ein ein jahr

7 A: hm..Und dann.dann ausbildung

8 M: Ausbildung in der sozialstation?

9 A: In der tagespflege...dann drei jahre ausbildung und jetzt

10 M: zur altenpflegerin?

11 A: Genau..und dann (unverständlich)

12 M: Genau..Und mit welcher qualifikation

13 A: Altenpflegerin

14 M: Und in welchem umfang..vollzeit teilzeit beziehungsweise wie viele stunden?

15 A: äh...Eingestellt mit vier stunden..und äh.. jetzt höherstufung off fünf  
16 stunden..also fünfundzwanzig stunden woche

17 M: ja...Und reicht das zu...bei der arbeit?

18 A: (atmet aus und überlegt) Man kommt eigentlich ja immer drüber..Also ne  
19 immer

20 M Aber es ist jetzt ne so dass sie am tag fünf stunden machen

21 A: und dann heeme gehen?.nö..wenn nochwas anliegt dann mach mer das och  
22 noch mit

23 M: hm..Nützt ja nichts nor

24 A: Kann ma sein man macht ne halbe stunde bloß drüber oder ne stunde und  
25 dann isses aber och so dass de sagts ok du machst die fünf stunden ne voll.das  
26 is unterschiedlich..je nach dem .je bedarf

27 M: U-n-d..im hinblick auf den dienstplan.gibts da mitsprachemöglichkeiten wie  
28 zum beispiel das wunschbuch oder andre sachen?

29 A: mmm..Nur das wunschbuch wo de deine wünsche einschreibst..so wenn de  
30 was vorhast..Ansonsten wenss jetzt wär wo de sagst ei gott das kommt  
31 dazwischen das habsch vergessen.dann unter de kollegen.wo de sagst  
32 tauschst ma oder hm

33 M: Also dann ne direkt anbring und sagen könnse da ne nochmal den dienst  
34 tauschen..das müsst ihr dann selber sehen dass ihr das mit de kollegen  
35 irgendwie

36 A: Wenn der dienstplan schon fertig ist..wenn er wenn er hängt und mir fällt  
37 dann auf ei scheiße.dann tausch ich mit de kollegen

38 M: ja..Und in wiefern werden diese wünsche berücksichtigt?

39 A: mmm..(überlegt lange) Mal so mal so..Es is..kommt drauf an..wenn äh.ich  
40 jetzt sehe ich brauch an dem und dem wochenende frei und ich sehe da stehn  
41 jetzt aber schon drei kollegen drinne die an dem wochenende frei hamm wird  
42 ich jetzt sicher ne de vierte sein die frei hat hamm kann..Aber so.eigentlich wird  
43 das schon berücksichtigt oja

44 M: Wieviel wochenenden sind das da meistens so im monat die ihr arbeiten  
45 müsst?

46 A: Das ist och unterschiedlich..Also das variiert auch..also ich...bin jetzt  
47 meistens immer zwee wochenenden gegang..äh.jetzt hab ich bloß anderthalb  
48 wochenende..das is unterschiedlich.ma n großes wochenende ma zwee  
49 kleene..das das variiert jetzt och

50 M: Meist aber theoretisch eins ums andre.so jedes zweede oder was?

51 A: Das kommt drauf an wieviele stunden.Wenn jetzt jemand is der für acht  
52 stunden eingestellt is.der kriegt so off die schiene das eene ums andre

53 wochenende weil der ja logischerweise mehr stunden bringen muss als wie  
54 jemand der bloß vier stunden eingestellt is nor.

55 M: Naja..finden sie die verteilung der dienste fair ?

56 A: Inwiefern?

57 M: Na ich mein is das ihres erachtens gerecht aufgeteilt wie die dienste im  
58 dienstplan untergebracht sind

59 A: mmm (überlegt lange) Also ich finde es könnte zum beispiel mehr rücksicht  
60 auf de muttis genommt werden..Also ich bin ohne kinder mich würdes nu..ich  
61 sag mal so ich mach den spätdienst ne gerne aber dann mach ich eher noch  
62 sieben tage spätdienst als wie ene mutti die von mir aus mit weeiß ich  
63 ne..alleinerziehend is.die..nor.Find ich dann blöd..nor dass die dann sieben teil-  
64 äh spätdienste macht.oder so..ich sag.hätt ich nichts dagegen

65 M: ja.Naja is das überhaupt bewusst dem dienstplanverantwortlichen dann so?

66 A: Ja..das haben wir auch schonma angesprochen

67 M: Und gabs da überhaupt schonma veränderungen nachdem das  
68 angesprochen wurde?

69 A: hm...Ma klappts und ma klappts ne

70 M: Ja wie sie schon sagten.ma so ma so..hm.naja..Sind denn überhaupt alle  
71 beschäftigten im dienstplan gleichermaßen berücksichtigt oder gibts da  
72 immer so welche die ihres erachtens da manchma bevorzugt werden Haben  
73 sie sie ja gerade gesagt eigentlich so bissl die mit den kindern (unverständlich)

74 A: Also ich finde das is...wie soll ichn das jetzt sagen...blöd...ähhh...Ich ich  
75 mein.ich meine nor en en..jetzt gerade die muttis die alleinerziehend sind..das  
76 wurde schon angesprochen..und das...Man kann ne immer alles  
77 berücksichtigen das is klar nor aber man kann ja drauf achten

78 M: hm

79 A: Ob nu leute bevorzugt sind..ganz ehrlich.mich tangiert das ne.Ich guck auf  
80 meinen dienstplan wie ich arbeiten muss und

81 M: und dann geht's los

82 A: Und da interessiert mich ne ob xy was mehr oder was weniger arbeiten muss  
83 und wie gesagt also..Klar muss muss einer der für acht stunden eingestellt is  
84 mehr arbeiten wie einer der bloß vier stunden eingestellt is nor..musst ja dein  
85 monatliches...

86 M: (unverständlich) Also ich könnt mir auch vorstellen dass es da viele gibt die  
87 das eben ne unbedingt sehen..Die gucken auf den dienstplan und sehen aber  
88 ne unbedingt gut der is vier stunden und der acht sondern die sehen oh gott so  
89 viele stunden und der hat ne so viele oder so was

90 A: hm.Das wird's immer geben nor..gerade auch im weiberverein

91 M: Naja das is ja immer so..ja..brauchen wir nichts mehr dazu zu sagen...Wann  
92 hängt denn der dienstplan überhaupt aus?

93 A: (lacht laut) Das variiert och stark..Ich glaube stichtag is der fünfzehnte dachte  
94 ich..es k-o-m-m-t vor dass er zeitiger hängt..S-e-l-t-e-n

95 M: Zeitiger als am fünfzehnten?

96 A: Zeitiger als am fünfzehnten...Is auch schon vorgekommen..Ansonsten ja..es  
97 is auch schonma sehr spät gewesen..es is auch schonma passiert dass er nach  
98 dem zwanzigsten noch ne hing

99 M: Und inwiefern reicht ihnen der vorlauf.die paar tage dann sozusagen aus um  
100 da en plan (...)?

101 A: Naja.da musste das eben so machen..wenn de sagst du bist beim  
102 zahnarzt.geben se mir den termin dann nimmst du den termin und schreibstn in  
103 das wunschbuch und hoffst dass das klappt..das du dann sag ich mal en  
104 frühdienst hast oder en spätdienst hast oder so halt..Und ansonsten musste  
105 dich dann halt.beim zahnarzt anrufen und dann wieder umbestellen oder halt  
106 dass de tauschst

107 M: Wenn der dienstplan ber erst ne woche vor dienstbeginn aushängt wird das  
108 ja da ganz schön schwierig

109 A: Is für die private gestaltung schwierig weil jetzt gerade wenn irgendwas is  
110 musste halt dann immer sagen weeß ich noch ne..muss ich guckn wie ich  
111 arbeiten muss und..Kannst halt immer nie richtig zusagen ja da könnmer fahren  
112 da hab ich den und den dienst..Das privatleben gestaltet sich halt kacke..Für  
113 die.ärzte wie gesagt nor machste halt mal vorher und schreibste das dann ein  
114 gerade jetzt zahnarzttermin oder irgendwie sowas..Aber sonst...

115 M: Ja ..Musst dann eben kurzfristig dann irgendwie was über de runden  
116 bring...Fühlen sie sich manchmal durch den dienstplan überfordert?

117 A: (überlegt lange) überfordert?

118 M: Ja.Zu viele dienst zu lange dienste.kurze wechsel..vierzehn tage  
119 dienste..sowas die richtung..Dass sie einfach an nen punkt kommen wo man  
120 denkt puuh..mir stehts gerade oberkante

121 A: hm..Sicherlich..sicherlich..dann..so en zwölf tage dienst wo de dann am  
122 neunten tag ne mehr weeßt was de vor..was weeß ich was hattest oder  
123 so...Das is auch ne schön..wie gesagt diese sieben tage spätdienst nor..Aber  
124 ich mein äh..Wie gesagt das variiert immer stark...Ma isses dann so dass de  
125 sagst ok das haste ma vier oder fünf tage frei am stück insofern keiner krank  
126 wird wo de sagst schön..Da kannst dann ochma dich ausspannen och Aber  
127 klar das is...Ma steckste das ganz anders weg...hm

128 A: Also lieber fünf sechs tage dienst dann zwee tage frei oder zwölf tage und  
129 vier fünf tage frei?

130 A: Also ich hab zum beispiel äh..gerne länger am stück frei weil mir nützt ein  
131 zwei tage nüscht..da komm ich bracu ich schon alleine einen tag um..oder  
132 anderthalb tag um runter zu komm und den andern halben tag um meine bude  
133 erstma wieder auf vordermann zu bringen was da ne woche lang

134 M: hm.Was in der zeit sonst auch nichts wird ja

135 A: Ja was ne woche lang im spätdienst liegen geblieben is nor..Und von daher  
136 hab ich da lieber ma mehrer tage frei

137 M: Ja und davor eben ma de knie.nee wie heißt das immer?.de füße?..nee  
138 weeiß ich jetzt och ne

139 A: Keene ahnung..Wie gesagt wenn de nur fünft tage arbeitest reicht dir das  
140 wochenende Gehst von Montag bis Freitag Ja schön wochenende bumm Aber  
141 wie gesagt wenn de jetzt zwölf tage warst is schon schön wenn de ma

142 M: Wenn de ma paar tage zeit hast um runter zu fahren ja..Na inwiefern können  
143 familie beruf miteinander vereinbart werden? Haben wir ja schon kurz  
144 angesprochen

145 A: Also ich bin kinderlos...(lacht) Hm...(überlegt) Ich ähm...wie gesagt..Keene  
146 ahnung wie die muttis das machen

147 M: hm Und für sie selber jetzt? Kriegen sie aber

148 A: Für mich krieg ichs gut hin..das is sag ich ma einfacher wenn..wenn ich jetzt  
149 en frühdienst hatte und ich war kaputt oder so dann hab ich zuhause keene  
150 kinder wo ich sag ich kann mich ma hinlegen nor Wo ich mir denke wenn jetzt  
151 jemand..wenn jetzt jemand kleene kiddies hat oder noch abholoen muss die  
152 kann das ne nor Und da haste ja wo de sagst frühdienst..Bist halb sechse  
153 hier..fängst an..und der Kindergarten macht erst um sechse auf

154 M: Aha..super geklärt

155 A: Nor

156 M: hm..Is der dienstplan ihrer meinung nach arbeitsgesetzkonform? Also gibt's  
157 beispielsweise den äh.ausgleich für.durch freie tage wenn de jetzt wochenende  
158 arbeiten warst?..ja

159 A: Ja find ich eigentlich schon..oja.Also eigentlich dein dein frei haste und es  
160 kommt drauf an es war auch schon so gewesen wo ich aus meim frei geholt  
161 wurde und das is dann wenn de sagst ok da haste dann dorte dein freien tag  
162 nochma.insofern das möglich war..ja

163 M: Und pausenberücksichtigung...dass alle ihre pausen einhalten?



164 A: Äh..ähm..Du kannst das hier schlecht abgrenzen..Wenn wir rein kommen  
165 und wir machen dann unsre pause und sis jetzt n telefonat reingekomm und wir  
166 frühstücken.äh wird zum beispiel mal schnell was zwischengefragt.Dann  
167 unterhältst dich automatisch weiter da drüber nor..Das und das war auf der  
168 runde gewesen bla bla bla..Weeßte übergibst das weiterhin wo de sagst du tust  
169 zwar essen aber tust eigentlich nebenbei weiterhin bürozeug reden machen  
170 tun.Dann stehste off..

171 M: Also sie sind nie eigentlich wo man ma sagt da is jetzt die Pause wo man ma  
172 runterfahrn kann..an was andres denkt..Da müsste man wahrscheinlich seine  
173 Schnitte nehmen und raus alleine auf de bank setzen oder so

174 A: Ja was och natürlich och blöd id wenn de dich mit deinen kollegen  
175 austauschen willst.logischerweise nor..Das kommt ne immer vor aber du hast  
176 dann das de sagst hm

177 M: Naja klar. Und mit den überstunden..Gibts viele überstunden macht ihr  
178 viele?

179 A: ähm...E-i-g-e-n-t-l-i-c-h...Naja wie gesagt das kommt drauf an ob de mit vier  
180 stunden eingestellt bist und du hast jetzt früh und mittagsdienst nor..das biste ja  
181 locker drüber..Vier stunden is ja ne viel...Äh..Es kommt drauf an..Eigentlich  
182 sollte sich das jetzt schon..ja de waage halten nor..Also bei mir geht's eigentlich  
183 von den überstunden her

184 M: Ja. Und wie.wenn dann welche anfallen und die bezahlt werden müssen das  
185 läuft wo dann alles?..mit überstundenzuschlag und so weiter dass das alles och  
186 wirklich wies im im buche steht passiert

187 A: Ja..Is ja.is ja nachzuvollziehn offn lohnzettel..weeßt ja wie viele se dir bezahlt  
188 hamm..Demzufolge ob du noch überstunden hast oder..Obwohl du kriegst dann  
189 halt mehr frei

190 M: nu..Un mit dem..Gibts kurze wechsel? Viele kurze wechsel oder überhaupt  
191 dass man sagst man hat spät und am nächsten tag wieder früh und dann  
192 kommt man geht man wieder..das is..dass das son durcheinander is

193 A: (überlegt) hm...Was heißt viel?

194 M: Naja...

195 A: Also ich hab jetzt..Mein mein nächstes..Ich mach jetzt bis Freitag dann hab  
196 ichs wochenende teildienst früh spät früh spät und mach dann weiter mit früh  
197 früh

198 M: hm

199 A: Und dann hab ich aber zum beispiel wo ich sag da hab ich dann frei

200 M: Und wenn sie nur spät haben und dann wieder früh wieviele stunden sind da  
201 dazwischen? Wann sind sie mir spät fertig?

202 A: Is alles off jeden fall eingehalten.Also das is ne si dass wir diese komische  
203 zeit da..Also die gerät ne dadurch

204 M: Ja aber es is schon körperlich anstrengend oder?

205 A: Ja

206 M: Wie schätzen si denn das arbeitsklima ein mit ner schulnote sagen wir mal  
207 von eins bis sechs

208 A: hm (überlegt lange)...Drei

209 M: Hm..Warum ne drei? Das is ja so das mittelmaß

210 A: Kommt drauf an wer dienst hat nor..Also ich meene..Bist je ne mit jedem  
211 dicke tinte aber und äh..nor..mit dem einen.da fühlst du dich mehr zugetan wie  
212 dem andern nor

213 M: Hm.Und das machts dann entscheidend für sie aus damit sie sich  
214 wohlfühlen?

215 A: Ja...Ich hab jetzt...ich hab jetzt mit niemandem e problem..nor..Aber jaa

216 M: Na man kann mit dem einen eben mehr

217 A: ja

218 M: Na da brauch man ne viel sagen der versteht das auch so

219 A: Genau. Wie gesagt das is ma (unverständlich da sehr leise)

220 M: Genau si isses. Und wie würden sie das image des DRK oder hauptsächlich  
 221 och dieser Einrichtung einschätzen was außenstehende so denken die jetzt  
 222 keinen bezug haben oder hier arbeiten..Es gibt ja immer so das gespräch..

223 A: hm...Schwierig..wenn ich...Muss ich ganz ehrlich sagen..Da kann ich mich  
 224 jetzt so ne äußern w-e-i-l...äh...Ich äh ja..Ich kanns wirklich ne einschätzen..Es  
 225 gibt,wird immer leute geben die meckern und es wird immer leuten geben wo  
 226 die sagen ja das deutsche rote kreuz..Es hat ja irgendwo en en namen nor  
 227 aber..Keene ahnung..Kann ich wirkle ne einschätzen wo ich sag hier ich denke  
 228 die seh das so und so oder die sehn das so und so

229 M: Manchmal kriegt man ja das so e stück weit mit oder das man wenn man  
 230 gefragt wird wo man arbeitet dass man sagt mein DRK hier in hainichen in der  
 231 sozialstation dass es da glei heißt ahh

232 A: Ja ja da arbeiten viele hübsche frauen oder ja da kommen total böse  
 233 krannen..Keene ahnung

234 M: Ja. Was könnte man aus ihrer sicht am dienstplan verbessern? Gibt's da  
 235 irgendwas?

236 A: (sehr spontan) Mehr mitspracherecht mit den mitarbeitern wo de sagst  
 237 einfach.äh...Ja...Weeß ne...Ich mein du hast zwar das wunschbuch..weeß ich  
 238 ne wie sich das realisieren lassen könnte nor..aber ..ähm...Wie gesagt.Jeder  
 239 mags gerne anders..Ich hab gerne mehr frei am stück..Der eine sagt wenn ich  
 240 so lange am stück frei hab da komm ich total raus, da muss ich so viel lesen  
 241 was alles passiert is wer mit wem je t´aime irgendwie so nor..Ich hab lieber bloß  
 242 paar tage frei nor..Insofern sich das realisieren lässt mit den mitarbeitern  
 243 irgendwo da zu sagen ich will noch mehr arbeiten..Der andre sagt nee  
 244 momentan is mir das so..ich tret gerne en schritt kürzer oder so

245 M: Ja. aber dann eben och am besten so im mündlichen gespräch oder wie  
 246 stellen sie sich das vor?

247 A: Ja mit derjenigen die den dienstplan da gestaltet..Insofern das möglich is

248 M: Wenn sie sagen mehr mitspracherecht dann müssen sie sich ja vielleicht  
249 och en stück weit gedanken..also vorstellen wie das umgesetzt werden könnte

250 A: Ich meene.Du hast ja..Ich ich weeiß ne..Sicherlich wird das ja den rahmen  
251 sprengen aber du hast ja da dienstberatungen nor..Kleenere was jetzt zum  
252 beispiel nur hainichen also klar die außenstellen einzeln betrifft wo de sagst so  
253 (unverständlich da zu leise)

254 M: Und haben sie sonst noch irgendwelche wünsche oder vorschläge oder  
255 irgendwas was ihnen sonst noch einfällt oder sie loswerden wollen zum  
256 thema?..Was für mich vielleicht och wichtig wäre zu wissen?

257 A: Hm...(überlegt lange) Nö.. Na die probleme haben wir ja soweit  
258 besprochen..Wirst nie alle unter einen hut kriegen können und es fühlen sich  
259 immer welche benachteiligt nor

260 M: So isses. Na gut dann wars das. Vielen dank.

### **Erklärung zur selbstständigen Anfertigung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Seifersbach, 29.06.2012

Unterschrift